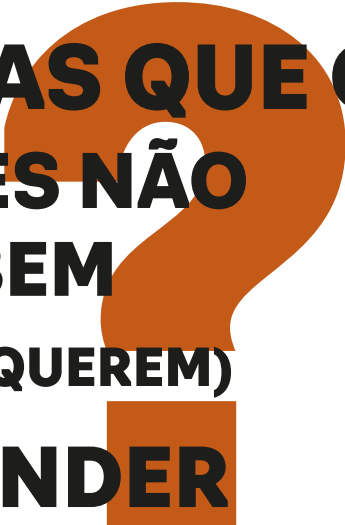


**PERGUNTAS QUE OS  
LÍDERES NÃO  
SABEM  
(OU NÃO QUEREM)  
RESPONDER**

**LIDERANÇA - COMUNICAÇÃO - MUDANÇA**

Antônio Celso M. Webber  
Arnaldo Mazzolin Junior  
Karen Poletto





**PERGUNTAS QUE OS  
LÍDERES NÃO  
SABEM  
(OU NÃO QUEREM)  
RESPONDER**

Antônio Celso M. Webber  
Arnaldo Mazzolin Junior  
Karen Poletto

## **Fundação Universidade de Caxias do Sul**

*Presidente:*

Dom José Gislon

### **Universidade de Caxias do Sul**

*Reitor:*

Gelson Leonardo Rech

*Vice-Reitor:*

Asdrubal Falavigna

*Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:*

Everaldo Cescon

*Pró-Reitora de Graduação:*

Terciane Ângela Luchese

*Pró-Reitora de Inovação e Desenvolvimento*

*Tecnológico:*

Neide Pessin

*Chefe de Gabinete:*

Givanildo Garlet

*Coordenadora da EDUCS:*

Simone Côrte Real Barbieri

### **Conselho Editorial da EDUCS**

André Felipe Streck

Alexandre Cortez Fernandes

Cleide Calgato – Presidente do Conselho

Everaldo Cescon

Flávia Brocchetto Ramos

Francisco Catelli

Guilherme Brambatti Guzzo

Márcio Miranda Alves

Matheus de Mesquita Silveira

Simone Côrte Real Barbieri – Secretária

Suzana Maria de Conto

Terciane Ângela Luchese

Thiago de Oliveira Gamba

## **Comitê Editorial**

Alberto Barausse

*Università degli Studi del Molise/Itália*

Alejandro González-Varas Ibáñez

*Universidad de Zaragoza/Espanha*

Alexandra Aragão

*Universidade de Coimbra/Portugal*

Joaquim Pintassilgo

*Universidade de Lisboa/Portugal*

Jorge Isaac Torres Manrique

*Escuela Interdisciplinaria de Derechos*

*Fundamentales Praeeminentia Iustitia/Peru*

Juan Emmerich

*Universidad Nacional de La Plata/Argentina*

Ludmilson Abritta Mendes

*Universidade Federal de Sergipe/Brasil*

Margarita Sgró

*Universidad Nacional del Centro/Argentina*

Nathália Cristine Vieceli

*Chalmers University of Technology/Suécia*

Tristan McCowan

*University of London/Inglaterra*



**PERGUNTAS QUE OS  
LÍDERES NÃO  
SABEM  
(OU NÃO QUEREM)  
RESPONDER**

Antônio Celso M. Webber  
Arnaldo Mazzolin Junior  
Karen Poletto





©  
1ª edição: 2023  
Revisão: EDUCS  
Editoração: EDUCS  
Capa: EDUCS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS – BICE – Processamento Técnico

W371p Webber, Antônio Celso  
Perguntas que os líderes não sabem (ou não querem)  
responder [recurso eletrônico] / Antônio Celso Webber, Karen  
Poletto, Arnaldo Mazzolin Júnior. – Caxias do Sul, RS : EducS, 2023.  
Dados eletrônicos (1 arquivo)  
  
Apresenta bibliografia.  
Modo de acesso: World Wide Web.  
ISBN 978-65-5807-254-6  
  
1. Liderança. 2. Comunicação. 3. Desenvolvimento  
organizacional. I. Poletto, Karen. II. Mazzolin Júnior, Arnaldo. III. Título.  
  
CDU 2. ed.: 316.46

Índice para o catálogo sistemático:

1. Liderança	316.46
2. Comunicação	316.772.4
3. Desenvolvimento organizacional	005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Márcia Servi Gonçalves – CRB 10/1500

Direitos reservados a:



EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul  
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bairro Petrópolis – CEP 95070-560 –  
Caxias do Sul – RS – Brasil  
Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil  
Telefone/Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR (54) 3218 2197  
Home Page: [www.ucs.br](http://www.ucs.br) – E-mail: [educs@ucs.br](mailto:educs@ucs.br)

## Objetivo da obra

Responder (polemizar sobre) as questões sobre liderança, comunicação assertiva e mudança organizacional que se repetem ao longo dos últimos 35 anos, período vivenciado pelos autores ao longo de sua vida profissional, tanto como instrutores como consultores. No total, somam mais de 40 mil líderes capacitados.

A questão maior é: por que elas se repetem ao longo dos anos e ainda suscitam as mesmas respostas?

## **Dedicatória**

Aos nossos filhos, aos nossos netos e a todas as pessoas que, apesar da pandemia de Covid-19, continuaram agregando valor a uma sociedade carente de líderes autênticos, com visão de pátria e bem comum.

*Agradecimento especial a Lúcia de Oliveira Raota, pelo seu apoio e entusiasmo na implantação desta obra, e Maria Virginia Luzardo Webber, pela paciência e horas incontáveis revisando os materiais desta obra.*

# Prefácio

A liderança é o maior poder concedido e a mais intensa delegação recebida. Nenhum poder formal, de qualquer natureza, sobrepõe-se a ela.

Entretanto, não o utilizando com sabedoria, esse poder irá esvaír-se com igual intensidade e uma possibilidade muito remota de ser recuperado.

O que gera esse poder é, em síntese, a visão de bem comum e o que o mantém é a confiança obtida pelo líder junto aos seus liderados. Visão e confiança constituem-se em duas colunas fundamentais que garantem a manutenção de uma relação intensa e segura entre líderes e liderados. A visão é extremamente mutável; já a confiança não, pois, se for perdida, torna-se quase impossível reconquistá-la. Compartilhando essa visão em comum, três profissionais com décadas de experiências e vivências no campo do desenvolvimento de executivos, com ênfase na liderança, unem-se para disponibilizar aos líderes, em todas as dimensões, esse experiencial, os conhecimentos e os aprendizados adquiridos nos processos de desenvolvimento de lideranças.

Os autores, ao perceberem o potencial disponível, via complementariedade de conhecimentos e vivências acumuladas nesse longo período, propõem uma abordagem diferenciada para o tema. Vislumbrando essa oportunidade única de contribuir no campo da liderança, uniram-se para construir a obra **PERGUNTAS QUE OS LÍDERES NÃO SABEM (ou não querem) RESPONDER**.

O objetivo da obra literária não é simplesmente referendar conceitos, ferramentas e abordagens em uso nos últimos tempos, mas propor algo novo e instigante. A proposta transcende as abordagens tradicionais, na razão em que foca em dois diferenciais específicos e que serviram de balizadores:

1. Quais as principais dúvidas recorrentes entre os mais de 40 mil executivos capacitados diretamente pelos autores ao longo dos últimos 30 anos, coletadas direta e pessoalmente

te com os participantes? Por que essas dúvidas se repetem? Por que elas são quase sempre as mesmas?

2. Quais os principais novos questionamentos e desafios sobre o exercício da liderança pós-pandemia, tendo em vista os impactos tecnológicos tanto das pessoas como das estruturas formais e dos novos ambientes de trabalho?

Após um longo período de aprendizado, debates, trocas e muita resiliência, é disponibilizada a todos os líderes essa nova visão questionadora do tema liderança. A expectativa maior dos autores é a de que, da leitura e da análise dessa nova abordagem, a obra contribua de forma efetiva com aqueles que são desafiados, em todos os campos da atividade humana, a agir como líderes verdadeiros e propositivos.

Com a intenção de favorecer a análise dos temas propostos, o livro apresenta os diversos questionamentos segmentados por áreas específicas, estruturadas da seguinte forma:

1. questões sobre a liderança e a diversidade de cenários;
2. questões sobre os desafios dos líderes com o processo de comunicação;
3. questões sobre o líder no contexto volátil e mutável.

Todo o livro é redigido em forma de questionamentos: passado presente tendências futuras. É possível, e essa é a principal expectativa dos autores, que muitas questões coincidam com as principais dúvidas dos leitores.

# AUTORES

## **Antônio Celso Webber**

Economista, especialista em Marketing e Gestão em Los Angeles/EUA e França – INSEAD, consultor, professor e escritor. Sócio-fundador do Instituto Líderes do Amanhã (LIDA).

## **Karen Poletto**

Assistente Social, bacharel em Direito, psicanalista em Formação e Master. Sócia-fundadora do Instituto Líderes do Amanhã (LIDA).

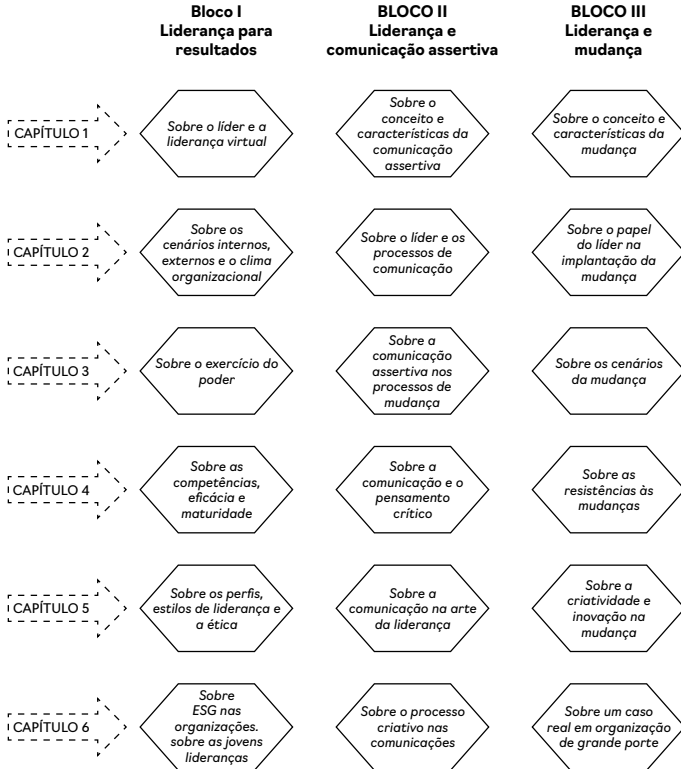
## **Arnaldo Mazzolin Júnior**

Especialista em Mudança Organizacional, mestre em Desenvolvimento Organizacional, mentor, consultor, palestrante. Sócio-fundador do Instituto Líderes do Amanhã (LIDA).



# Visão geral da obra

Perguntas que os líderes não sabem (ou não querem) responder



# Sumário

## BLOCO I: LIDERANÇA PARA RESULTADOS

Capítulo 1: Sobre o líder e a liderança virtual

15

Capítulo 2: Sobre os cenários internos, os externos e o clima organizacional

41

Capítulo 3: Sobre o exercício do poder

60

Capítulo 4: Sobre competências, eficácia e maturidade

81

Capítulo 5: Sobre perfis, estilos de liderança e ética

120

Capítulo 6: Sobre *Environmental, Social and Governance* (ESG) e jovens lideranças

141

## BLOCO II: LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Capítulo 1: Sobre o conceito e as características da comunicação assertiva

152

Capítulo 2: Sobre o líder e os processos de comunicação como ferramenta comportamental eficaz

159

Capítulo 3: Sobre a comunicação assertiva nos processos de mudança

164

Capítulo 4: Sobre a comunicação e o pensamento crítico

178



.....  
**Capítulo 5: Sobre a comunicação na arte da liderança**

184

.....  
**Capítulo 6: Sobre o processo criativo nas organizações**

187

## **BLOCO III: LIDERANÇA E MUDANÇA**

.....  
**Capítulo 1: Sobre o conceito e as características da mudança**

198

.....  
**Capítulo 2: Sobre o papel do líder na implantação da mudança**

207

.....  
**Capítulo 3: Sobre os cenários da mudança**

216

.....  
**Capítulo 4: Sobre as resistências às mudanças**

231

.....  
**Capítulo 5: Sobre a criatividade e inovação na mudança**

236

.....  
**Capítulo 6: Sobre um caso real em organização de grande porte**

243

## **BLOCO IV – COMPLEMENTO**

.....  
**Teste de autopercepção dos estilos de utilização do poder formal – hierárquico**

292

.....  
**Teste de mapeamento dos modelos mentais – Ned Hermann**

298

.....  
**Teste de mapeamento das motivações pessoais – A. Maslow**

302

.....  
**Estudo de caso prático no campo da liderança**

307

.....  
**Situações de maturidade**

323

.....  
**Citações e referências sobre liderança, mudança,  
comunicação e comportamento**

332

.....  
**Referências**

351

## **BLOCO I: LIDERANÇA PARA RESULTADOS**



### **Antônio Celso Mendes Webber**

*Economista, especialista em Marketing e Gestão nos EUA e na França, consultor, professor e escritor. Sócio-fundador do Instituto Líder do Amanhã.*

# BI

## Capítulo 1

### Sobre o líder e a liderança virtual

#### 1.1 Quem é líder?

Essa é, aparentemente, uma questão simples de responder, mas possui algumas armadilhas aos mais desavisados e apressados. Se observarmos atentamente todo o período da evolução humana, do homem das cavernas até os nossos dias, em que tecnologias avançadas interferem em todas as ações do cotidiano das pessoas, podemos constatar uma peculiaridade muito interessante e comum a todos esses líderes, que se resume em uma palavra com um intenso significado: poder. Ele foi e ainda é encontrado sob as mais diversas formas, tais como o poder da força física, o poder espiritual concedido pelos deuses, o poder da palavra e do convencimento, o poder das estruturas formais, o poder das armas e da submissão, o poder tecnológico, o poder da persuasão e da manipulação. Todas essas formas de poder, e outras tantas, foram largamente utilizadas ao longo do tempo visando à submissão ou à aceitação dos subordinados e/ou dos liderados, do poder de outrem sobre si mesmos.

Modernamente, o poder é dividido em duas formas básicas: o hierárquico e o pessoal (esse tema será recorrente em muitos momentos nesta obra). O poder vinculado à liderança não exclui o poder hierárquico, relacionado mais às estruturas formais;

mas, sem dúvidas, a liderança se identifica mais naturalmente com o poder pessoal.

Muitos ocupantes de cargos formais em governos, organizações, religiões e outros grupamentos sociais têm sido excelentes líderes, mas porque também desfrutam do poder pessoal. Por si só uma posição hierárquica não significa automaticamente que o seu detentor seja um líder. Entretanto, alguém desprovido de uma posição na hierarquia, mas que detém o poder pessoal sobre os demais, também exerce liderança.

Esse processo é denominado de influência ou, melhor ainda, poder da influência pessoal. A pergunta que surge, de imediato, é: como o líder exerce esse poder de influência sobre o comportamento dos liderados? Sabemos que todo o comportamento humano está direcionado ao atendimento de uma ou mais necessidades e/ou motivos que uma pessoa ou um conglomerado social possui em determinada circunstância. Quanto mais intensa/o for uma necessidade/um motivo conhecida/o pelo líder, maiores serão as suas chances de gerar comportamentos na direção desejada, desde que ele disponibilize os devidos estímulos compatíveis.

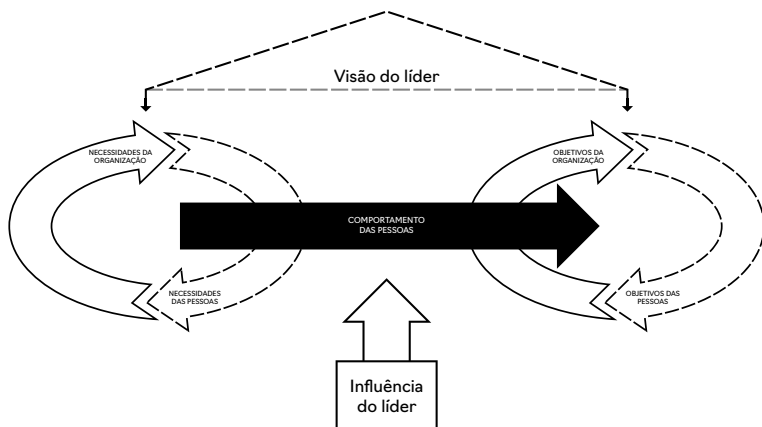
Aqui fica evidente a importância de o líder diagnosticar, via visão pessoal ou, melhor ainda, compartilhada com seus liderados, os motivos pessoais e, conseqüentemente, definir os objetivos comuns a serem perseguidos bem como os rumos do comportamento desejado.

A resposta da questão em referência é, portanto, que todas as pessoas são líderes na razão em que, em determinado momento e circunstância, influenciam o comportamento de outros indivíduos. Aceitar essa realidade ainda não é pacífica entre muitos líderes que ainda acreditam que somente algumas pessoas muito especiais podem exercer a liderança e que, vinculados às tradicionais estruturas de poder, os objetivos definidos devem tão somente contemplar as necessidades organizacionais.

Líder é uma pessoa comum com atributos técnicos e habilidades comportamentais em equilíbrio que lhe dão as

condições de lidar, muitas vezes, com problemas e desafios de amplo espectro.

A Figura 1 a seguir ajuda na compreensão do conceito.



*A Figura 1 demonstra que a capacidade de influência do líder está relacionada com as necessidades das pessoas e da organização. Ao líder cabe direcionar os esforços da equipe no sentido de atingir, concomitantemente, os objetivos da organização e dos indivíduos.*

Não devemos ignorar que o exercício da liderança eficaz estará inexoravelmente atrelado ao ambiente/cenário no qual ela será exercida. Em resumo, o líder é a consequência dos ambientes em mutação e o agente das mudanças nesses mesmos cenários.

## 1.2 Somos todos líderes. E agora?

Os líderes têm encontrado, no século XXI, mudanças velozes que rapidamente deslizam sobre os trilhos do tempo, exigências maiores e mais complexas do que as com que haviam se deparado nos séculos passados. Até pouco tempo gozavam de poder para moldar as organizações conforme seus valores, premissas e estilos pessoais. Entretanto, a explosão tecnológica (IA, *home office*, *startups* etc.), a crescente consciência de que as pessoas são fundamentais para a eficácia organizacional bem como a descoberta de que as organizações devem obter resul-

tados econômicos e sociais (remuneração do capital, inclusão social etc.) desgastaram muito o estilo de liderança que buscava tão somente valorizar os processos produtivos. Eis que surge, então, a necessidade de líderes que atuem em equilíbrio técnico, comportamental e com uma visão nítida dos novos ambientes e dos aspectos psicossociais, não apenas via raciocínio lógico.

A esse respeito, alguns estudiosos do tema afirmam que a liderança, para ser eficaz, deve ser exercida em um elevado padrão denominado “estado da arte”, ou seja, com uma visão refinada e abrangente, exercício da influência pessoal visando ao bem comum, ao conhecimento adequado e às relações humanas de alto nível em detrimento do egocentrismo, postura essa recorrente em alguns líderes. Muitos aspectos atuais da liderança ampla envolvendo família, empresas, organizações, governos e sociedade em geral ainda encontram guarida em pensamentos e escritos de Jean-Jacques Rousseau (2017), os quais veremos mais adiante, e sua obra literária, *O contrato social*.

Em nossos dias, ainda vivendo as consequências de uma insidiosa pandemia de Covid-19, que forçou e alterou boa parte dos comportamentos sociais, aumentando as necessidades básicas de sobrevivência, observamos que boa parte da sociedade ainda estima mais o lucro do que a própria liberdade, mesmo sendo este uma característica do sistema capitalista, na qual organizações não sobrevivem sem a remuneração do capital, representado por uma margem de lucro às vezes exagerada. Em situações de alta competitividade, porém, a ética, muitas vezes, é colocada em segundo plano, pois o motivo é sobrepujar o concorrente a qualquer custo. Porém, quando o nó social começa a afrouxar, os interesses particulares começam a fazer-se sentir e os pequenos interesses a prevalecer sobre os grandes, o objetivo comum perde-se; a unanimidade não reina mais nas escolhas nem nos rumos a serem seguidos. A vontade geral não é mais a vontade de todos; elevam-se contradições, debates, e a melhor opinião não passa sem disputas. Enfim, quando o vínculo social está rompido e o mais vil interesse ostenta descaradamente o nome sagrado do “bem público”, a vontade geral torna-se muda; todos, se guiados por motivos pessoais, não opinam mais como

cidadãos, mas com a finalidade única de apenas atender interesses particulares. É, pois, nesse amplo, abrangente e histórico tema da liderança que são propostas diversificadas reflexões.

É sobre a amplitude da vida e suas múltiplas interrelações de poder e subserviência e, paradoxalmente, a busca da felicidade comum que passamos a refletir. Se todos somos líderes na razão direta de que influenciamos o comportamento de outras pessoas, seja de forma consciente ou inconsciente, pelo exemplo, seja em relação à sociedade civil ou às organizações, a responsabilidade pela felicidade humana deve ser compartilhada entre todos nós. A questão principal da liderança não é se somos líderes, mas se somos bons líderes no sentido da eficácia, corretos com os valores e a ética social, e se encaramos os outros como o foco principal do processo. A responsabilidade pela edificação de uma sociedade mais humana e justa transcende os ocupantes de cargos de governo ou os altos escalões na hierarquia organizacional e se situa nas mãos de todos que querem fazer a diferença. Um dos caminhos mais seguros e confiáveis a trilhar não é outro a não ser o de buscarmos, de forma permanente, o conhecimento que existe em nosso universo interior. Será uma jornada de descobertas inestimáveis, que mudarão comportamentos e proporcionarão estilos de liderança aderentes aos novos tempos que todos almejamos.

### **1.3 Qual o conceito de líder alinhado com o exercício da liderança para resultados?**

Um conceito de líder amplo e abrangente possui nove componentes independentes e interligados de forma sistêmica e harmônica que devem ser bem compreendidos, pois darão apoio e suporte para todos os demais comportamentos do líder, independentemente da situação a ser enfrentada. Vejamos o conceito e seus componentes:

Líder é o indivíduo **(1)** que possui um conjunto harmônico **(2)** entre os conhecimentos técnicos **(3)** e as habilidades comportamentais **(4)**, em determinada situação, cenário, problema ou projeto **(5)**, e busca a concretização de objetivo(s) comum(s)



(6) com o apoio dos liderados (7), de forma motivada e comprometida (8), respeitando os limites da ética (9) e os princípios e os valores da organização em foco.

4. Qualquer indivíduo, independentemente de idade, sexo, raça, capacidade física ou intelectual que, em determinado momento, vê-se diante de um desafio qualquer e conta com o apoio de outra(s) pessoa(s) para superá-lo.
5. Conjunto harmônico de conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais em equilíbrio. Não basta o domínio amplo do assunto/processo que tem que ser resolvido pela liderança se não houver as habilidades relacionais necessárias que facilitem a obtenção do compromisso intenso de todos na busca pela solução pretendida. Da mesma forma, não é suficiente o líder dispor das habilidades referentes aos relacionamentos interpessoais e aderentes à maturidade deles se não dominar os aspectos técnicos relacionados com o motivo da liderança. Um dos principais papéis dos líderes é buscar esse equilíbrio com atualizações constantes (vide Figura 2 a logo a seguir).
6. Conhecimentos técnicos que promovam sustentação às ações e às decisões do líder sobre o objeto da liderança. Capacidade de debater, influenciar e desenvolver competências técnicas nos liderados a partir do domínio atualizado de fatos e processos em uso.
7. Habilidades comportamentais que promovam a integração, o diálogo, o processo decisório compartilhado, o *feedback* entre todos (líder e liderados) bem como outros comportamentos proativos relacionados à solução integrada, comprometida e sinérgica dos assuntos inerentes à solução do problema situacional a ser resolvido.
8. Determinado cenário que pode ter um espectro muito amplo (nível global), intermediário (organização e equipes) ou interior (autoconhecimento), com todas as variáveis envolvidas. A visão compartilhada entre líder e liderados sobre a decodificação desses cenários promoverá o devido

direcionamento dos planos de ação necessários, de forma sistêmica e adequada às soluções almejadas.

9. Um objetivo comum fornecerá o apropriado comprometimento com as metas definidas de comum acordo. Todos estarão conscientes de que esses esforços requeridos pela organização estão aderentes ao atendimento de necessidades mútuas, ou seja, da organização e dos liderados.
10. Apoio dos liderados, tendo em vista que a liderança é um processo contínuo em que fatos e ações vão ocorrendo de forma muito veloz e dinâmica. O líder deve estar atento às motivações da sua equipe, pois os objetivos comuns anteriormente definidos poderão estar, em algum momento, em dissonância. No momento em que a percepção dos liderados apontar para esse desvio, poderá haver uma queda acentuada no nível de comprometimento de todos com as metas acordadas. Não esqueçamos que os liderados, da mesma forma que dão o seu apoio e comprometimento, podem retirá-los com reflexo imediato na mesma intensidade da busca pelos objetivos anteriormente definidos, afetando a produtividade e o resultado final.
11. Uma forma motivada e comprometida é resultante da determinação e da visão que essa busca contempla, de um modo muito claro e transparente, as necessidades dos liderados e da organização. Pessoas motivadas estão sempre dispostas a realizar o que foi solicitado, entretanto, pessoas comprometidas procuram fazer mais e diferente, correndo os riscos inerentes pela quebra dos paradigmas e, finalmente,
12. Limites da ética são os balizadores do comportamento. Cada segmento humano, organização ou núcleo social tem seus princípios, valores e limites. Cabe aos líderes e aos liderados com elevada maturidade não só conhecer esse código de comportamento, mas promover os devidos alertas para o cumprimento dele. Uma sociedade sem um código de ética definido e aculturado é uma sociedade sem lei ou ordem.

Na Figura 2 a seguir, uma demonstração do item **2** do conceito:



*A Figura 2 acima demonstra a valorização histórica dos conhecimentos técnicos em detrimento das habilidades comportamentais na escolha dos líderes organizacionais.*

Por meio do conceito amplo de líder, podemos deduzir que o exercício da liderança se constitui em uma das formas mais complexas e contundentes de utilização do poder. Milhões de pessoas ofereceram de boa vontade as suas próprias vidas para apoiarem o que os líderes possuem de mais real e autêntico: uma visão do futuro, os benefícios a serem auferidos de forma comunitária e o modo como chegar lá. Para que isso ocorra, os verdadeiros líderes sabem que o conhecimento dos sonhos, das necessidades e das ambições de determinada sociedade devem ser o motivo principal de suas ações e estratégias. Quanto maior for a aderência entre ambos e melhor for o processo de comunicação, maior será o comprometimento de todos com o líder e mais intensos e significativos serão os esforços para o cumprimento desses objetivos. Esse estereótipo de líder é o que dá base para o conceito de líder de excelência, pois, em essência, ele assume a responsabilidade pelos seus passos, desenvolve todas as dimensões da visão e da consciência humana e busca o bem comum. Ele possui o gosto pelo risco, pelos de-

saños, pela participação democrática com os liderados e pela liberdade. Um líder com essas características se doa naquilo que tem de melhor e reconhece os méritos e as potencialidade das pessoas sem medo de perder algo. Pelo contrário, ele se centra nas pessoas, pois sabe que assim refletirá a realidade, demonstrando a maturidade alcançada. Está, em suma, atualizado e em aderência com o meio que o cerca. É um líder mutante que busca desenvolver-se constantemente, valoriza a contribuição coletiva e aproveita, pela visão, o que as pessoas têm de melhor. Não fica dissociado do grande universo que forma os diversos ambientes da matéria, da tecnologia, da competência e da espiritualidade humana e sabe que todos esses ambientes se integram de forma sistêmica. Está conectado aos eventos universais e aos processos de mudança, conseguindo unir os hemisférios cerebrais na compreensão dos múltiplos espectros da visão humana. Consegue empreender uma viagem pelo coração e promove a necessária sinergia entre as duas naturezas humanas: a do conhecimento/ciência e a da intuição/emoção. Tem a compreensão também de que cada pessoa é um universo tão próprio que não poderá ser comparada com ninguém a não ser consigo mesma.

Quando o líder é verdadeiro, o que ele pensa coincide com as atitudes que toma. Ele mantém a coerência apesar dos apelos materiais, das simpatias e dos interesses pessoais. O líder dá importância também para a espiritualidade e a eficácia dos relacionamentos. Sabe que todo o poder que dispõe para influenciar o comportamento vem dos liderados e que, em razão disso, eles estarão dispostos a se comprometer fortemente com a sua visão. Esse compromisso é a essência do poder da liderança e, da mesma forma que foi conferido a alguém, poderá ser retirado, caso o direcionamento do esforço coletivo não conduza a benefícios compartilhados, como já foi citado anteriormente.

Para a definição e a busca desses objetivos comuns, os líderes, ao longo da história humana, desenvolveram uma competência essencial a todos eles: a capacidade de diagnosticar as necessidades (motivos) de seus liderados. Sem essa competência, os líderes não teriam conseguido uma adesão tão

consistente que, em alguns casos e já mencionado em parágrafos anteriores, corresponde ao risco da própria existência.

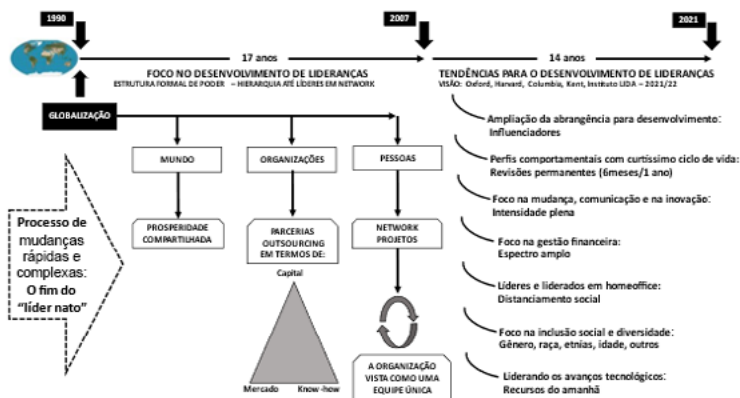
Todos os líderes eficazes sabem que a utilização de um estilo de liderança adequado à maturidade dos liderados, vis-à-vis com a “situação problema”, é um caminho seguro, apesar de complexo, para manter o foco e o alinhamento comprometido na sua solução. Apesar de um capítulo específico para o aprofundamento nos estilos eficazes e ineficazes de liderança, aproveitamos a similaridade do conceito abrangente de liderança para resultados para comentarmos alguns tópicos superficialmente.

- » **Estilo autocrático e centrado no líder:** comportamentos que determinam e definem os rumos a serem seguidos = **O que fazer.**
- » **Estilo educativo e orientador:** comportamentos que ensinam na busca por soluções = **Como fazer.**
- » **Estilo democrático e envolvente:** comportamentos que incentivam a participação de todos e compartilham as visões = **Com quem fazer.**
- » **Estilo delegativo e confiável:** comportamentos que confiam e geram crescimento = **Deixar fazer.**

## 1.4 Quais as reflexões obrigatórias sobre a existência do líder nato?

O conceito de “líder nato” remonta a uma época de mudanças lentas e graduais em que o conhecimento, a experiência e os bons resultados obtidos promoviam uma visibilidade genérica de pessoas que pareciam ter nascido para liderar. O sucesso na política, nos negócios, na escola e em qualquer outra atividade humana contribuía para consolidar essa existência. Com o passar do tempo, principalmente após os efeitos da globalização, final da década de 1980, houve um acirramento muito grande na competitividade entre as nações no nível organizacional e, por que não afirmar, no campo pessoal. Novos desafios se sucederam em diversos campos do conhecimento humano, como

disputas por mercados, ingresso de novas tecnologias produtivas e de telecomunicações, *hardwares*, *softwares*, Inteligência Artificial, 5G e assim por diante. O mais importante, entretanto, foi, e é, cada vez mais, a velocidade com que essas mudanças vêm ocorrendo. Tomando-se por referência o período entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) até o ano da queda do Muro de Berlim (1989), o conceito de líder nato era visto e aceito como muito plausível, tendo em vista a morosidade nos processos de mudança. A competitividade era baixa, os mercados restritos, a “Guerra Fria” e a possibilidade de um confronto nuclear mantinham a sociedade produtiva e as suas relações em ritmo mais lento. A Figura 3 a seguir demonstra o pano de fundo da evolução social no tocante aos cenários da liderança de 1990 a 2021.



A Figura 3 demonstra os grandes movimentos político-sociais nas últimas décadas e o reflexo no desenvolvimento de lideranças até os nossos dias.

A crença ultrapassada da existência da liderança nata apregoava que determinada pessoa, sendo um líder em determinada situação, poderia sê-lo em outras. No início das atividades por projetos essa tese foi totalmente desfeita, pois, invariavelmente, os líderes de sucesso que foram guindados à liderança em situações diferentes (projetos) não demonstraram a mesma eficácia. O cenário tinha mudado, as pessoas tinham

mudado bem como os ambientes e as exigências, o que, por conseguinte, estava exigindo líderes com um perfil diferente. A cultura da hierarquia organizacional defendia o princípio de que a liderança correspondia à ocupação dos cargos formais de chefia em todos os níveis, ou seja, uma cultura de permanência independentemente dos resultados obtidos. Já nas atividades de liderança matricial em *network*, principalmente representada pela execução de projetos, mais ainda a premissa do líder situacional se destaca. Um líder eficaz tem que ter o conhecimento do projeto e a capacidade de influenciar os seus liderados na busca pelos resultados propostos. Como cada projeto tem um objetivo específico e, conseqüentemente, conhecimentos diferenciados, o líder do projeto “**A**” possivelmente será liderado no projeto “**B**” e, quem sabe, nem participará do projeto “**C**”. Essa miscigenação de líder-liderado-líder proporciona a devida adequação aos desafios de cada projeto/situação, um processo de aprendizagem constante para todos e um clima de franca cooperação. Para concluir, observa-se que os chamados “líderes natos” tinham uma habilidade muito desenvolvida no campo do relacionamento interpessoal, o que influenciava muito na composição da visão dos seus líderes pares e seus liderados. Mas, como vimos anteriormente, e apesar da sua importância, apenas relacionamento interpessoal não é o suficiente para uma boa liderança, caso desassociada do respectivo conhecimento do processo, do ambiente, do cenário e das mudanças a serem implementadas.

## **1.5 Quem define se alguém é líder ou não? Como e por quê?**

Para respondermos essas questões, precisamos aprofundar um pouco mais o tema que trata especificamente do exercício do poder e é tratado com alguma profundidade nesta obra. Além dos aspectos relacionados ao poder formal (hierárquico) e ao poder pessoal (liderança), a definição do “melhor líder” (em termos de conhecimento, apoio e comprometimento) é, invariavelmente: aquele escolhido pelos próprios liderados. Lembremo-nos de que o *empowerment* vem de cima para baixo

nas estruturas formais e de baixo para cima na liderança. Contar com o apoio dos liderados, entretanto, não é suficiente para a escolha do líder mais eficaz se esses liderados não tiverem alta maturidade em termos de visão dos desafios a serem enfrentados e da real capacidade técnica do líder escolhido. Da parte do líder, ele deve ter uma visão nítida das necessidades da organização ou do projeto específico bem como dos seus liderados, visando promover o devido alinhamento de interesses. Quando o líder é definido por meio desse processo de duas mãos, ficará mais fácil a aceitação de decisões pontuais, difíceis e não compreensíveis no primeiro momento. O fato de ter sido escolhido pelos liderados proporcionará, mesmo nessas situações difíceis, o devido apoio ao líder baseado na confiança adquirida entre todos. Essas situações esporádicas que ocorrem ao longo de um processo de solução de problemas não serão barreiras para o comprometimento às decisões do líder, mesmo que, eventualmente, centralizadas nele.

Caso o líder seja de escolha e nomeação por um executivo superior e ocupante de um cargo formal na estrutura de poder, haverá sempre a dúvida dos motivos de sua escolha. Estará o líder escolhido somente comprometido com as expectativas e os objetivos organizacionais ou haverá a chance de ele ter a visão de objetivos comuns, contemplando a organização e os indivíduos? O acerto dessa escolha estará sujeito mais ao casuísmo do que a uma escolha que pondere todos os *inputs* necessários à sua escolha, ou seja, um perfil de líder aderente ao que se busca com o apoio dos liderados. O comprometimento de todos com o escolhido se dará de uma forma contundente pela transparência no processo. Os liderados se sentirão à vontade para apoiá-lo, criticá-lo e apresentar necessárias sugestões criativas e inovadoras que venham a enriquecer o resultado final, mesmo que, em alguns casos, divergentes da visão do líder. Ninguém é um líder porque quer. Ele tem que influenciar o comportamento dos demais baseado em um conjunto harmônico de fatores em equilíbrio, como já vimos.

Nunca joguei xadrez, mas sempre fui um admirador da estratégia que envolve esse jogo e a similaridade com as grandes



batalhas das guerras e dos negócios. Tive a oportunidade de ler o livro *Ataque e contra-ataque no xadrez*, de Fred Reinfeld (2007), e no capítulo 8, “Como se apoderar da iniciativa”, diz o autor que quase sempre as pedras brancas (líder), que dão início ao jogo (processo de mudança), têm a vantagem de comandá-lo, porém, na prática, muitas vezes não é assim. Há muitas formas de as pedras brancas (líder) se equivocarem – podem, por exemplo realizar uma abertura (mudança) muito lenta e passiva e perder o benefício da abertura inicial, dando vantagem às pedras pretas (concorrente). Nem sempre quem toma a iniciativa garante uma vantagem se não tiver uma visão ampla do todo (cenários). Os comentários explicativos nos parênteses são adições minhas, visando criar uma similaridade com o exercício da liderança.

Comecei a tomar conhecimento dos primeiros conceitos sobre liderança ainda muito jovem, quando ouvia seguidamente o termo “líder nato” (tratado nesta obra com maior profundidade em capítulo específico), significando aquele que nasceu para ser líder, que tem carisma, uma luz especial que ninguém conseguia explicar. A assertiva era a de que um líder é um líder e ponto. Alguns nasceram para mandar e outros, sem muito brilho, para obedecer. O que sabemos, entretanto, é que um líder, seja quem for, é um ser humano, eventualmente dotado de conhecimentos específicos, capacidade de relacionamento e uma visão clara de bem comum. Acredito que é possível aprendermos com os erros e equívocos cometidos pelos líderes, sejam eles por incompetência ou manipulações. As pedras brancas do jogo de xadrez podem representar o papel do líder, iniciando o jogo com sabedoria já no primeiro movimento, evoluindo com as demais peças com criatividade estratégia e mirando sempre no foco principal, que é conquistar espaços vitais e sobrepujar o adversário.

## **1.6 E quanto à liderança virtual?**

Não há dúvida de que, mesmo depois de a pandemia de Covid-19 passar, o trabalho virtual, já muito intenso e mundialmente disseminado, veio para ficar. A sua implantação

continuará de forma acelerada, até porque grande parte das pessoas experimentou essa fórmula e se adaptou a ela. Essa nova “normalidade” traz uma mudança considerável na forma de liderar, engajar e motivar os liderados. A realidade é que os líderes não estão habituados com o chamado “exercício da liderança a distância”. Os líderes terão diante de si pessoas trabalhando ainda como equipes tradicionais e um enorme contingente de pessoas operando no novo modelo. Como consequência imediata, os líderes deverão passar por programas massivos e intensivos de capacitação e desenvolvimento, capazes de lhes oferecer uma visão geral com novas percepções, ferramentas e práticas visando inspirar, envolver e comprometer toda a força de trabalho virtual, conduzindo-as a um nível de desempenho com resultados otimizados. O quase recesso ocasionado pela pandemia em termos de reciclagem e desenvolvimento das lideranças oportunizou estudos e pesquisas sobre as novas abordagens com os liderados que atuam a distância e forneceu alguns indicativos. Entre eles, o líder virtual tem que compreender os novos cenários e os relacionamentos inerentes, adotando novas técnicas bem como desenvolvendo e otimizando as competências aderentes às novas práticas. Os perfis de excelência anteriormente definidos para líderes e liderados devem ser refeitos, priorizando-se algumas competências como: agilidade e clareza nos processos de comunicação por meio de canais ágeis e dinâmicos; planejamento e organização do trabalho de forma compartilhada; estabelecimento de processos de controle e acompanhamento visando à reorientação dos possíveis desvios de rotas; foco ainda mais acentuado nos resultados esperados; capacidade de ouvir com empatia; entre outras. Com o trabalho e as relações de poder redesenhadas, caberá ao líder ser o grande indutor das novas formas de relacionamento líder-liderados.

Esse novo dilema da liderança virtual coloca a todos algumas inseguranças e expectativas em alta, ocasionando maior estresse pessoal, menores possibilidades de controle e ajuda aos liderados com maturidade baixa/média, menor possibilidades de integração grupal e respectiva sociabilização e, consequentemente, menor possibilidades de aprendizado para todos.

Com certeza podemos afirmar que o líder, adotando atitudes construtivas e abertura aos processos criativos de liderança e gestão, irá ter, como resultante, a qualidade e a intensidade do apoio dos liderados para si e para os objetivos perseguidos. Especialistas em liderança da Columbia University (NYC/USA) propõem a necessidade da implantação de cinco energias em um ambiente virtual por parte dos líderes, uns fáceis de dimensionar e outros nem tanto. São eles:

1. propósito;
2. sabedoria;
3. amor;
4. crescimento; e
5. autorrealização.

O pensamento oriental define a sabedoria como a capacidade de autoconhecimento profundo, de enxergar as suas potencialidades, os seus valores, as suas limitações e os pontos que devem ser revistos e melhorados. Aqui aparece a necessidade da capacidade de visão sobre si mesmo, que iremos explorar mais adiante quando tratarmos da maturidade para a liderança. Já o propósito da busca de objetivos comuns entre líderes e liderados fortalece a visão comum e o amor necessário no sentido de ceder e promover a devida empatia com os demais membros da equipe. No tocante ao crescimento, ele não abrange tão somente os aspectos materiais e a possibilidade de crescimento nas já diminuídas estruturas do poder, mas também o ser humano integral, produtivo e contributivo com a sociedade, realização pessoal em termos de aprendizado e conhecimento, disponibilizando-o para novas oportunidades de mercado ou mesmo de empreendedorismo. No tocante à autorrealização, trata-se de oportunizar os respectivos desafios profissionais que promovam a superação de si mesmo em confronto com os desafios da mudança e dos novos procedimentos. Em termos da organização sistêmica, outros aspectos são lembrados, como:

- » permanente revisão dos perfis de liderança virtual com atenção aos *gaps* para desenvolvimento;

- » permanente melhoria nos fatores/componentes da maturidade para a liderança;
- » adoção de estilos de liderança a distância adequados à maturidade individual dos liderados;
- » permanente leitura e decodificação dos cenários internos e externos em mudança, diagnosticando resistências e causas;
- » adoção de novas ferramentas comportamentais e tecnologias de liderança a distância;
- » promoção de comunicação sem limite.

## 1.7 Caso real

*O presente caso real foi compilado durante minhas atividades de consultoria empresarial no período de 2005 a 2017 e consta no meu segundo livro sobre liderança, O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (Bookman, 2012). Retrato-o aqui, uma síntese, visando criar maior aderência entre a teoria e a prática.*

**Caso:** Quando o líder busca e utiliza o poder com fins pessoais.

**Perfil da empresa:** Empresa multinacional europeia do ramo de serviços. Distribuidora de produtos.

Personagens:

- » **Peter**, gerente regional;
- » **Derek**, supervisor de vendas;
- » **Carlos**, cliente 1;
- » **Milene**, cliente 2;
- » **Juca**, motorista de caminhão terceirizado.

A situação ocorreu em uma empresa multinacional com controles rígidos, uma estrutura de poder fragmentado e múltiplos níveis. Peter fora nomeado gerente regional da empresa no ano anterior. Deveria atender toda a malha de clientes de um dos mais prósperos estados do país. A empresa tinha por norma definir metas quantitativas e qualitativas anuais e era muito

rígida nos seus controles. Peter queria subir rapidamente na estrutura de poder da empresa e estava, conforme sua própria perspectiva, diante de uma excelente oportunidade. Era natural da cidade de São Paulo, onde estudou e formou-se em administração de empresas. Apesar de ter 37 anos de idade e este ser o seu segundo emprego, considerava-se maduro e apto para encarar os desafios e as metas propostas pela empresa, pois já tinha vivenciado uma cultura empresarial de muito trabalho e competitividade. Peter sabia que sua ambição de subir na estrutura de poder dependia muito da visibilidade que poderia obter junto ao colegiado de diretores sediados no Brasil, já que a matriz europeia estava distante. A estrutura da empresa no Brasil era constituída de um gerente regional, um pequeno grupo de apoio administrativo e uma equipe de supervisores de vendas lotados nas principais cidades da região, e sob os quais a gerência exercia a chamada *autoridade formal*. Transcorria o mês de agosto, e as vendas estavam em torno de 5% aquém da meta estabelecida. Não era um percentual muito significativo, mas a empresa pressionava para que houvesse uma recuperação nos próximos 30 dias. O verão, que estava próximo, era historicamente uma época difícil para o cumprimento de metas. Em uma manhã de terça-feira, já no final do inverno, chegou ao gerente regional a notícia de que uma partida de produtos entregues na semana anterior estava abaixo dos padrões de qualidade exigidos. Produtos nessa condição acarretariam problemas com o consumidor final. Ao saber desse fato, e considerando que a substituição do produto dificultaria ainda mais o cumprimento das metas, o gerente regional convocou uma reunião urgente com o supervisor de vendas da região onde o produto tinha sido entregue. Derek, entretanto, estava totalmente desinformado desse fato. Ao sentarem-se frente a frente, o gerente regional deu início à conversa, seguindo o seguinte diálogo:

**Peter:** Caro Derek, estamos com um problema sério e necessito que você me apoie incondicionalmente. Você bem sabe a dificuldade que estamos encontrando para a recuperação das metas, e o mês de agosto é crítico.

**Derek:** Estou ciente desse desafio e tenho cobrado muito dos vendedores e dos parceiros da minha região. Acredito que as vendas deverão reagir com esse esforço adicional. Acabamos de entregar dois lotes grandes na semana passada que nos deram um bom alento na retomada dos números exigidos pela empresa.

**Peter:** Foi bom mesmo você ter mencionado essa entrega da semana passada. Nossa reunião de hoje é para resolvermos um problema inesperado surgido com esses dois clientes.

**Derek:** Trata-se de dois dos melhores clientes que temos, tanto em volume de vendas como em garantia de pagamento das faturas no vencimento. Além de serem parceiros fiéis, eles mantêm conosco uma relação de amizade e...

**Peter:** Calma! Deixe-me te interromper. Não se trata disso. Ocorre que os dois pedidos entregues estão com a qualidade comprometida. Tive que adotar algumas providências urgentes para não sermos prejudicados. Você sabe muito bem que um problema dessa natureza, bem agora que estão cobrando metas, faria cair muito o nosso conceito na matriz.

**Derek:** Bem, dos males o menor. Vamos substituir os dois lotes e diagnosticar as causas dos problemas na qualidade do produto, já que eles são incomuns.

**Peter:** Mas você não percebe que o fato de substituir os produtos vai derrubar ainda mais as nossas metas, que já estão abaixo do desejável? Quando eu soube do fato, determinei que os dois lotes com problemas fossem adicionados a outros dois com qualidade superior. Assim, acredito que o risco de problemas com a qualidade de desempenho do produto se reduzirá ao mínimo.

**Derek:** E como você fez isso?

**Peter:** Bem, como você sabe, o transporte é realizado por empresas terceirizadas, não foi difícil efetuar as misturas no próprio caminhão de entregas. Os motoristas simplesmente não se envolvem com a carga, apenas com o frete.

**Derek:** Os nossos clientes foram avisados para se prevenir no caso de surgirem problemas com os consumidores?

**Peter:** Claro que não, Derek! Se fossem avisados, eu teria que trocar o produto todo, tendo em vista que eles jamais aceitariam esse risco. Agora está feito. No caso de problemas com o consumidor final, vamos alegar que desconhecemos o fato, que houve contaminação ou que não foram tomados os devidos cuidados por parte deles com o manuseio do produto e assim por diante. Nesse ponto é que quero a sua ajuda. Os clientes envolvidos no problema são seus, e você tem que segurar essa barra para mim.

**Derek:** Não sei se vou conseguir fazer isso. São meus clientes antigos e confiam muito em mim. Além do mais, eles não são ingênuos e têm muita experiência no negócio.

**Peter:** Agora não se trata mais de melhores clientes e melhores amigos. Trata-se da nossa sobrevivência na empresa, e você tem a obrigação de me obedecer e cumprir as minhas ordens. Estamos todos no mesmo barco, e o capitão sou eu.

**Derek:** Acredito que você não tenha refletido muito sobre as consequências desse procedimento, Peter. Não lhe ocorreu que você poderia ter me chamado antes e me consultado sobre o problema? Com certeza teríamos conseguido uma alternativa ética e de acordo com os nossos valores e os da empresa. Afinal, temos uma excelente relação com esses dois clientes e não seria difícil encontrarmos um meio termo. Quem sabe poderíamos até compartilhar os prejuízos.

**Peter:** Agora está feito e não adianta questionamentos referentes ao que não fizemos ou deixamos de fazer. Na situação atual, não estou disposto a aceitar prejuízos nem inteiros nem pela metade. Estamos em uma guerra e, quando um vence, o outro perde. Fique atento, e que esta nossa conversa não saia desta sala.

Três dias após esse diálogo, chegou a notícia tão temida. Os dois clientes “premiados” com o produto fora de especificação e qualidade começaram a receber reclamações dos consumidores finais e chamaram o supervisor de vendas, a quem relataram

o que estava ocorrendo, estranhando a baixa qualidade do produto. Derek foi até a sala de Peter tão logo retornou de seu encontro com os clientes, aos quais, muito constrangido, prometeu investigar o ocorrido. Ao entrar na sala do gerente, este, como que adivinhando o assunto, tomou a dianteira e disse:

**Peter:** Derek, não venha me dizer que você não conseguiu contornar o problema da qualidade com os dois clientes. Só me faltava essa.

**Derek:** Foi pior do que eu pensava, Peter. Não consegui encarar as pessoas que, além de serem meus melhores clientes, sempre me trataram com o máximo respeito.

**Peter:** Você não disse para eles que o problema é difícil de diagnosticar e que pode ter uma causa qualquer, até mesmo no depósito deles?

**Derek:** Não adiantaria. Como já falei, eles conhecem o negócio há muitos anos e, pelo que deduzi da nossa conversa, o Carlos e a Milene já estão tentando fazer contato com o Juca para descobrir o que houve.

**Peter:** Mas quem são Carlos, Milene e Juca, pelo amor de Deus!

**Derek:** Desculpe-me. Achei que você iria lembrar o nome de dois dos nossos maiores clientes, o Carlos e a Milene. O Juca é o motorista do caminhão que entrega os nossos produtos e que eles conhecem há muito tempo. É só falar com ele e a verdade começará a surgir. Não vou contar uma versão que não corresponda aos fatos.

**Peter:** É essa a sua posição, mesmo sabendo dos possíveis desdobramentos futuros que atingirão todos? Eu gostaria de entender bem: afinal, de que lado você está?

**Derek:** Sim, essa é a minha posição final, pois não vou mentir.

No dia seguinte, o gerente convocou uma reunião com todos os supervisores para comunicar a demissão de Derek. Alegou apenas que houve desobediência às suas ordens. Algum tempo depois, faltando apenas um mês para o encerramento



do ano e a empresa tendo sido acionada judicialmente pelos dois clientes, Peter recebeu o mesmo tratamento da diretoria nacional, ou seja, foi demitido diante de todos os seus colaboradores e subordinados, não tanto pelas perdas na qualidade do produto, mas, principalmente, pela liderança autocrática e pelo comportamento manipulador e opressivo que exercia com todos.

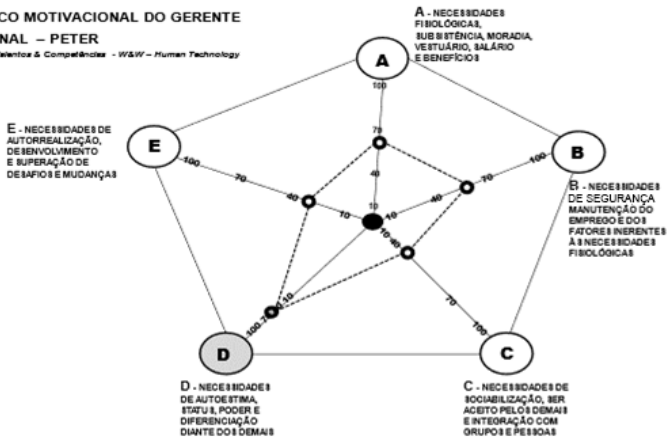
O uso de um poder coercitivo e punitivo gerou na equipe uma relação de domínio-submissão, ou seja, um desempenho baseado em uma relação de medo e baixíssimo comprometimento. O comportamento adotado pelo gerente regional em não permitir, sob hipótese alguma, uma solução compartilhada com seu supervisor de vendas, agindo com um poder autoritário e colocando as suas prioridades pessoais acima das prioridades da empresa, representou um preço caro a pagar pela liderança equivocada com que agiu. A empresa ainda tentou atrair de volta o antigo supervisor, que preferiu seguir sua carreira profissional em outra empresa – aliás, com muito sucesso, sendo, hoje, um dos diretores corporativos.

## **Análise do caso sob o comportamento da liderança**

- 1. Procedimentos adotados pela gerência regional:** Não permitir, sob hipótese alguma, que qualquer um de seus liderados contestasse a sua posição e o seu poder hierárquico. Seu único interesse, no caso, era preservar a sua imagem como profissional em detrimento da organização. Vejamos o comportamento de Peter sob três aspectos, a) as suas motivações; b) as características de sua utilização do poder, e c) o estilo de liderança utilizado, principalmente com Derek, seu supervisor de vendas.
- 2. As motivações de Peter:** Utilizando a ilustração a seguir, podemos visualizar as principais necessidades de Peter que justificam o porquê do seu comportamento com todos os seus colaboradores.

**GRÁFICO MOTIVACIONAL DO GERENTE REGIONAL – PETER**

Banco de Talentos & Competências - W&W – Human Technology



A Figura 4 acima demonstra que as motivações de Peter, relacionadas com a autoestima (ego), não permitiriam qualquer risco de manchar a sua reputação, mesmo tratando-se de uma situação de crise.

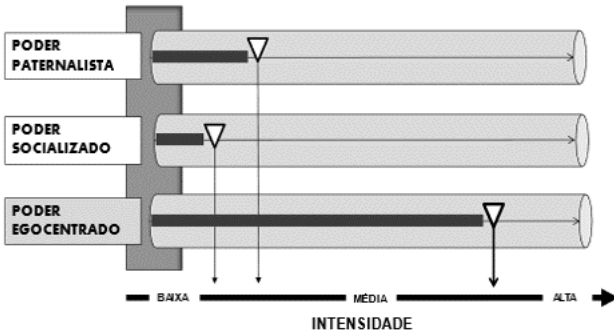
Peter necessitava destacar-se perante o grupo de liderados e mercado externo, pois era um profissional muito competitivo. Seu comportamento indicava uma busca tenaz por crescimento na carreira e posições de destaque. Nada iria impedi-lo, mesmo que para isso tivesse que ultrapassar a própria ética e os valores da organização.

**3. Características de utilização do poder formal (hierarquia):** A ferramenta de Inventário dos Estilos de Poder proporciona uma forma nítida de compreensão sobre a sua forma agressiva de ser. Peter optava por ser um “chefe” autoritário ao invés de utilizar um estilo de liderança mais eficaz com os seus liderados, ou melhor, subordinados. Vejamos o mapa de poder utilizado pelo gerente regional.

## Inventário dos Estilos de Poder

Avaliado: GERENTE REGIONAL – PETER

Banco de Talentos & Competências / W&W – Human Technology



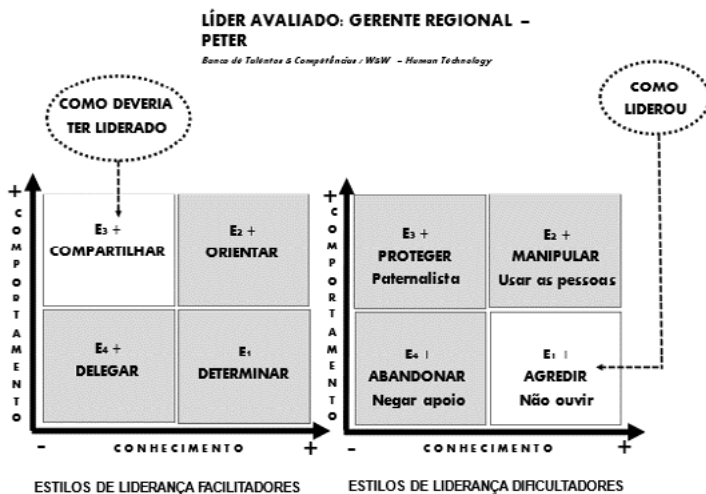
A Figura 5 acima nos demonstra um estilo de utilização do poder formal quase que 100% identificado com o egocentrismo de Peter, o que proporcionava, como consequência, uma relação de medo e obediência entre ele e seus subordinados, com baixíssimos níveis de relacionamento interpessoal e criatividade na solução de problemas.

Há uma necessidade compulsiva em ser o centro das atenções, o que leva à adoção de atitudes centralizadoras e até teatrais. Combinado com o Motivograma (necessidade de autoestima), o comportamento dos subordinados (aqui não podemos utilizar a palavra liderados) será de total submissão. Quando insurgiu-se contra a determinação de adulterar o combustível, Derek infringiu dois preceitos sagrados de Peter: primeiramente, deslustrar a sua autoestima perante todos; em segundo lugar, não acatar as suas determinações centradas em um estilo de poder egocentrado que não admitia opiniões contrárias.

#### **4. Estilo de liderança utilizado pelo gerente regional:**

Quanto ao estilo de liderança, Peter poderia ter utilizado um mais democrático com o seu supervisor de vendas, pois ele dominava o assunto relacionado com o problema da contaminação do combustível. Entretanto, considerando as motivações de Peter e o seu estilo de poder egocentrado pelo fato de estar posicionado na hierarquia organizacio-

nal acima dos demais, equivocou-se novamente, como podemos observar no diagnóstico a seguir.



A Figura 6 acima demonstra como Peter deveria ter liderado a sua equipe e, principalmente, Derek, seu supervisor de vendas, tendo em vista a maturidade alta destes.

A figura também demonstra os oito estilos possíveis de liderança que o gerente regional poderia ter utilizado na situação, quatro facilitadores e quatro dificultadores para a solução do problema enfrentado. Tanto Derek quanto a sua equipe tinham plenas condições de resolver o problema de forma criativa, sem prejuízos maiores para a organização e os seus clientes. A motivação por necessidades de autoestima e o modo extremamente autoritário no seu estilo de poder hierárquico levaram Peter a utilizar um modelo de liderança compatível com essas duas influências egocentradas.

## Questões referentes ao caso

1. Por que Peter não consultou Derek, já que os clientes se relacionavam com a empresa por meio do supervisor de vendas?

2. Por que o gerente tomou decisões apressadas, sem o mínimo de avaliação sobre as possíveis consequências disso? Quais seriam os seus motivos?
3. Por que Peter não delegou a Derek a solução do problema, já que ele era mais antigo na empresa e conhecia melhor os clientes?
4. Quais eram os valores e os princípios éticos do gerente regional?
5. Quais foram os valores que fizeram o supervisor de vendas não concordar em esconder a verdade, conforme proposto por Peter?
6. Você já percebeu em sua empresa uma visão alinhada com a de Peter com relação à forma como ele conduziu a solução do problema?
7. Qual o histórico de vida profissional do gerente Peter e a sua visão do uso do poder, considerando a forma como ele conduziu o problema?
8. Por que Peter não confiava em Derek?
9. Por que Peter demitiu Derek, considerando os riscos de o assunto tornar-se público?
10. Por que o gerente regional foi demitido daquela forma?

# BI

## Capítulo 2

### Sobre os cenários internos, os externos e o clima organizacional

#### 2.1 Como o cenário interno (cultura organizacional) influencia o comportamento dos líderes?

O psicólogo Edgar Schein é um dos maiores estudiosos desse relevante tema que se constitui em um dos mais polêmicos e controversos da vida e da dinâmica organizacional. O autor descreve essa cultura como um modelo de crenças estruturado por determinado grupo social interno. Também afirma que a cultura organizacional é formada por três níveis de conhecimento, quais sejam:

1. as crenças consideradas e adquiridas em relação à empresa e à natureza humana;
2. os princípios e os modelos;
3. os resultados perceptíveis da ação de uma empresa sustentados pelos valores.

A cultura organizacional está ligada a comportamentos que contribuem para o desenvolvimento e as características de cada empresa. Ela favorece e ajuda na construção da identidade organizacional, ou seja, a sua forma de se comunicar, suas re-

lações de negócios e o seu comportamento com o público e os colaboradores.

Atuando há muitos anos no meio empresarial, participamos e ouvimos um sem-número de debates sobre cultura organizacional. A impressão que fica, até hoje, é a dicotomia existente entre a visão da presidência das organizações, a da sua alta gerência e a dos seus liderados. Essa dicotomia era ainda maior quando se tratavam de empresas familiares. Enquanto a cúpula organizacional definia os valores, os procedimentos e os comportamentos herdados de seus antepassados como os colaboradores lotados nas mais diversas posições da estrutura formal, confundia essa visão como um estilo de liderança ou algum processo de gestão incorporado ao longo do tempo pelos seus superiores.

O fato é que esse tema sempre foi muito polêmico e pouco compreendido pelo todo organizacional. Entretanto, até hoje é bastante utilizado como argumento na dinâmica da mudança e, não raro, ocasiona muitos conflitos de semântica e compreensão. Quando inquiridos sobre o *design* e as premissas fundamentais da cultura organizacional, líderes e liderados ainda são protagonistas de um profundo e constrangedor silêncio. Esse vácuo de compreensão e certo “tabu” sobre o tema foi discutido, há alguns anos, por um grupo significativo de empresários reunidos em um simpósio específico. Na oportunidade foram destacados diversos aspectos da cultura que devem ser melhorados e integrados aos programas de desenvolvimento de lideranças, os quais são apresentados a seguir.

## **A) Tendência ao monopólio do conhecimento**

Os empresários participantes do *workshop* concluíram que uma das falhas para a compreensão, a assimilação e a adoção da cultura organizacional é o fato de que ainda não está suficientemente inculcado na mente das pessoas que o conhecimento, nos dias hoje, deve ser tratado como uma moeda de troca, não no sentido mercantilista do termo, mas como uma permuta que gere benefícios comuns. Compartilhar e não

monopolizar o conhecimento é, no mínimo, uma questão de inteligência. Como já foi salientado, o aprendizado se esvai em uma velocidade galopante e nenhum programa de treinamento e desenvolvimento irá proporcionar um remédio eficaz à desatualização permanente. O único caminho é a troca constante do conhecimento em todos os níveis da organização e na sua diversidade de especializações técnicas. Esse “fórum” de trocas foi inconscientemente adotado nas empresas que atuam de forma matricial e cujos líderes têm uma visão sistêmica do processo produtivo. O conhecimento flui horizontal e verticalmente pela maior participação das pessoas em atividades, num *network* em que podem trocar percepções o tempo todo. Compete aos líderes transformar essas atividades de convivência profissional em um processo de aprendizado contínuo, tal como Peter Senge *et al.* (1995) apregoam no consagrado livro *A quinta disciplina – caderno e campo*. A formação de uma “massa crítica” no conhecimento do todo organizacional gera uma visão mais nítida da própria cultura organizacional.

## **B) Dificuldades para o alinhamento cultural**

Partindo do pressuposto válido de que cada pessoa, ao longo de sua vida, desenvolve um conjunto de valores e princípios induzidos e embasados por diversos fatores muito sensíveis, como a família, a fé, a sociedade e os amigos, e pelas próprias vivências profissionais, alinhá-los à cultura organizacional, com seus princípios e valores, não é tão fácil como se pode imaginar. Apesar dos esforços feitos no sentido de divulgar e internalizar a cultura, percebemos que não há uma avaliação sobre o nível de entendimento existente entre as mais diversas personagens que compõem o contingente humano das organizações. Parece haver um pressuposto tácito de que todos conhecem e apoiam incondicionalmente a cultura existente. Como afirmaram os próprios presidentes das empresas participantes do *workshop*, a cultura organizacional, pela sua importância, tem que estar sempre sob a guarda dos líderes maiores da empresa, ou seja, deles mesmos. É algo que não pode ser delegado.



## **C) Falta de clareza sobre qual é a cultura e os seus contornos**

A par da preocupação com as dificuldades de alinhamento cultural e a sua importância, os participantes suscitaram duas questões reconhecidas de forma unânime. São dois aspectos vitais, além da guarda dos valores culturais acima, de sua exclusiva responsabilidade:

1. a falta de clareza quanto aos aspectos que alicerçam uma cultura organizacional; e
2. a falta de alinhamento dessa cultura com o subsistema psicossocial.

O efeito causado pelo desconhecimento e pelo desalinhamento tem transformado o dilema da cultura organizacional em um mistério a ser desvendado e melhor compreendido pelos níveis estratégico, de média gerência e operacional – e, por que não dizer, com os próprios sistemistas parceiros, se for o caso. A questão dos terceirizados que trabalham junto à força de trabalho da empresa contratante torna ainda mais difusa a compreensão e a adequação dos comportamentos esperados com os valores e os princípios ali estabelecidos.

## **D) Distanciamento provocado pela hierarquia pouco compartilhada ou rígida**

Mesmo com o surgimento das estruturas matriciais sistêmicas e virtuais já implantadas ou em pleno desenvolvimento nas organizações, parece que em algumas empresas a hierarquia formal e/ou consolidada por nichos de poder ainda demonstra uma sobrevida extraordinária. Apesar de ela ter surgido há mais de 2 mil anos na China, o jogo do poder que a caracteriza ainda cativa o ser humano com a possibilidade de desfrutar o domínio da circunstância sobre os demais e o uso das reluzentes divisas douradas próprias da hierarquia formal.

## **E) Problemas de comunicação – como os presidentes podem se fazer compreender**

Mesmo com os modernos e diversificados sistemas de comunicação, parece que ainda existem dificuldades no processo de transmissão da visão da cúpula aos seus colaboradores sobre a cultura organizacional. A dúvida que permanece e tem origem em um passado recente é saber até que ponto os gestores e os chefes intermediários manipulam, fracionam ou ocultam as informações. Não se dão conta de que qualquer pessoa que possui a informação não pode fugir à sua responsabilidade. Diversificadas são as formas e os objetivos implantados no sentido de melhorar o conteúdo da informação e a sua agilidade no desenvolvimento e na aceitação da cultura organizacional. São elas:

- » criar formas eficazes de comunicação afim de que as pessoas possam saber exatamente como se beneficiarão ao incorporar os valores e os princípios apregoados;
- » alinhar o discurso e a prática da direção, sobretudo pelo exemplo;
- » identificar e envolver os formadores de opinião e os líderes para que contribuam na disseminação dos valores da cultura organizacional;
- » propor desafios sistêmicos;
- » simplificar e democratizar a comunicação estimulando contatos pessoais que atravessem e transcendam os níveis hierárquicos;
- » alinhar o processo de compensação (recompensa) ao sistema de valores da empresa;
- » criar sistemas de comunicação direta *top-down*, sem intermediários.

“Depois de resolvidos todos os problemas em uma organização, faltará somente o da comunicação” – Autor desconhecido.

A cultura organizacional é algo importante? Sem dúvidas, desde que represente os reais princípios, valores e comportamentos adotados pela organização como um todo. Deve ser dinâmica, evolutiva e, como afirmaram os presidentes participantes do *workshop*, disseminada à exaustão. Precisa servir principalmente como os sinalizadores que delimitam as pistas de esqui, ou seja, como limites impostos pelas suas crenças e por meio da real práxis comportamental. Uma cultura esposada e disseminada tem de ser igual à cultura praticada. Agindo assim, não será mais aceitável evocá-la como desculpa ou barreira à concretização das mudanças e solução dos problemas oriundos da dinâmica organizacional.

## **2.2 Como o cenário externo (mercado) influencia o comportamento dos líderes?**

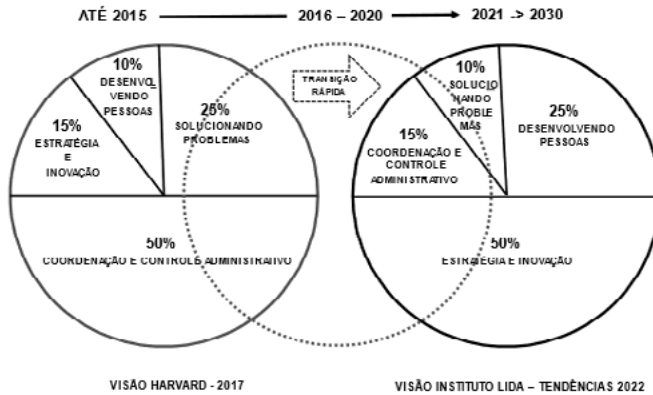
O foco no cenário externo procura contemplar os principais movimentos no campo de gestão, relações de trabalho, tecnologias e outros aspectos afins que influenciam o comportamento atual dos líderes e as tendências da liderança para os próximos anos. Esse tema é abordado com profundidade em outros capítulos.

## **2.3 Cenário mundial em evolução – o que a visão do líder deve contemplar?**

- » aspectos da evolução/involução dos blocos econômicos e das uniões monetárias;
- » conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia bem como suas consequências políticas, sociais e econômicas;
- » crise econômica mundial em decorrência da Covid-19;
- » impactos tecnológicos em todas as atividades humanas;
- » consequências da má distribuição da renda e do conhecimento;
- » novas alianças mundiais, terrorismo, conflitos religiosos;
- » crise energética e surgimento de combustíveis alternativos;

- » relações tensas entre a Rússia e a OTAN;
- » e outros temas.

PESQUISA ENTRE 1.770 EXECUTIVOS DE 14 PAÍSES SOBRE O TEMPO DESPENDIDO NAS DIVERSAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO LÍDERES: DÉCADAS DE 2010 E 2020



A Figura 7 acima demonstra a evolução das áreas típicas de atuação dos líderes organizacionais no período de 2010 a 2020 bem como as prioridades atuais e do futuro próximo (2030).

A pesquisa realizada em 14 países com 1.770 executivos, além da realidade e das tendências acima demonstradas, abrangem alguns tópicos específicos que passamos a relatar.

## Lidar com a IA (Inteligência Artificial) como se ela fosse uma colega de trabalho

A grande maioria dos gestores que participaram da pesquisa afirmou ser vital a transferência das tarefas administrativas para a Inteligência Artificial para que eles possam se dedicar ao pensamento criativo e à experimentação.

É preciso deixar a administração para a IA (Inteligência Artificial), pois os executivos e os líderes passam tempo demais coordenando e controlando. A Inteligência Artificial fará isso de forma automática e com muito mais competência.

## **Desenvolver curiosidade para a criatividade**

Para tanto, considerar os seguintes fatores para o sucesso:

- » colaboração;
- » experimentação;
- » aprendizado;
- » processo decisório efetivo;
- » enxergar além;
- » ter insights sobre o futuro;
- » buscar informações.

## **Aprimorar habilidades de relacionamento e network para os próximos anos**

Para tanto, considerar os seguintes fatores para o sucesso:

- » redes sociais, desenvolvimento, *coaching* e colaboração;
- » conhecimento digital e tecnologia;
- » pensamento criativo e experimentação;
- » análise de dados e interpretação;
- » desenvolvimento estratégico;
- » planejamento e gestão;
- » inclusão social;
- » meio ambiente e governança.

## **2.4 Quais as principais tendências para o desenvolvimento de líderes para a década de 2022/32? (Harvard, Oxford, Kent, Columbia, pesquisa do Instituto LIDA)**

- » ampliação da abrangência para o desenvolvimento de líderes – os influenciadores;
- » perfis comportamentais para a liderança com curtíssimo período de validade – revisão anual ou sempre que mudar a atividade dos líderes;

- » foco na mudança, na comunicação e na inovação – intensidade plena;
- » foco na gestão financeira – espectro amplo;
- » líderes e liderados em *home office* – distanciamento social;
- » foco na inclusão social e na diversidade – gênero, raça, idade, etnias, outros;
- » foco nos avanços tecnológicos – recursos do amanhã.

## 2.5 E quanto ao clima organizacional?

Muitos líderes empresariais têm uma grande identidade conceitual com o pensamento de Edgar H. Schein, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), na Sloan School of Management, considerado uma das grandes autoridades do desenvolvimento e da cultura organizacionais.

É absolutamente fundamental entender a cultura vigente no ambiente em que os líderes e as empresas se enquadram ou pretendem vir a se enquadrar, pois o que funciona em uma cultura pode não funcionar em outra. Em muitos casos, defrontamo-nos com a chamada cultura familiar, mantida por meio de relações pessoais, mas também hierárquica, pois a autoridade do pai é muito maior que a de seu filho. É uma cultura embasada no poder centralizado e autocrático, um tipo de poder exercido com maior intimidade, em que o reconhecimento e a lealdade se dão no âmago da relação. O “pai-líder” é aquele que sabe mais, é a quem seus “filhos-subordinados” devem seguir cegamente e quem dita o que estes devem fazer. Nesse tipo de cultura, o líder cria os padrões, serve de modelo para a postura a ser adotada e espera que seus subordinados estejam sintonizados. Os membros dessa cultura podem sentir-se pressionados moral e socialmente, pelo receio de perda da afeição e do lugar na família-empresa.

Em seu livro *Deuses da administração* (2005), Charles Handy escreve: “Culturas organizacionais são comandadas pela força de vontade, pelo respeito ao líder e pelo prazer de fazer parte de um círculo íntimo”. Tais culturas funcionam melhor em

empresas pequenas. Outra cultura é a que domina as grandes corporações, caracterizada por regras, papéis, procedimentos rigidamente definidos bem como estilo de gestão sustentado pela hierarquia. Tais culturas são típicas em mercados e segmentos estáveis e previsíveis. Outra ainda é a cultura colaborativa, que aposta no resultado de equipes flexíveis de pessoas que removem os entraves para cada conflito existente. A cultura colaborativa é a que funciona, pois contempla os talentos dos indivíduos e os estimula a serem independentes. Essa cultura é a que tem a maior propensão a ser adotada e dar certo nesse período pós-pandemia.

A cultura colaborativa é a que mais tem se consolidado nos últimos anos nas organizações competitivas. A cultura que fomenta a independência e o talento individual, recém-migrado de culturas hierárquicas, torna-se mais aderente aos anseios de uma sociedade mais participativa.

Eric Shineski, ex-chefe do Estado Maior do exército americano, citado no livro de J. Frank Brown (2008), *O executivo global: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural*, diz: “Se você não gosta de mudança, vai gostar ainda menos da irrelevância”. Se tratarmos a necessidade de mudanças contínuas como irrelevante, pagaremos um preço ainda maior por essa atitude. Prossegue Frank Brown (2008) com as palavras de Shineski:

No caso da minha empresa cliente, a irrelevância aconteceu. A empresa apostou em uma estratégia de preservação e não cresceu. Foi insular e conservadora. Quando a concorrência começou a bater à sua porta, a administração foi pega de surpresa. Se alguém ali estivesse mais orientado para a ação [...] a empresa talvez não se visse forçada a vender, [...] conseguindo manter um controle melhor sobre a situação.

Nos últimos anos, a questão cultural das organizações vem sendo exaustivamente discutida em diversos fóruns, seja internamente, em eventos externos ou como desculpa para a incompetência e a resistência às mudanças e ao baixo desempenho. As duas décadas de 2000 a 2020 caracterizaram-se

por ser um período de grandes avanços tecnológicos em todos os campos do conhecimento e da atividade humana. Foi uma época de grandes movimentos visando aos rearranjos estruturais necessários aos novos tempos, especialmente no segmento empresarial. Essa tem sido uma caminhada penosa e difícil em busca de maior competitividade, visando à sobrevivência a reboque das macromudanças globais.

Poucos gestores e líderes possuem uma noção clara do que é a cultura organizacional, qual a sua origem e como evoluiu, consolidou-se ao longo do tempo e, principalmente, pode contribuir para a evolução deles na sociedade em que atuam. Uma das armadilhas em que costumam cair é a de concentrarem-se tão intensamente no encaixe estratégico e não avaliarem o encaixe cultural, tão importante para o sucesso da mudança.

## 2.6 Caso real

*O presente caso real foi compilado durante minhas atividades de consultoria empresarial no período de 2005 a 2017 e consta no meu segundo livro sobre liderança, O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (Bookman, 2012).*

**Caso:** Contem conosco desde que fique tudo como era na nossa antiga empresa.

**Perfil da empresa:** Empresa de economia mista de médio porte do ramo de serviços (empresa **T**, incorporada pela empresa **N**).

Personagens:

- » **José**, diretor superintendente para a América Latina;
- » **Lúcia**, gerente de recursos humanos da empresa adquirente;
- » **Arnaldo**, consultor em mudança estratégica;
- » **Funcionários técnicos e administrativos A, B, C, D, E, F.**

A empresa **T**, organização atuante há muitos anos no mercado de serviços, estava sendo parcialmente adquirida pela empresa **N**, multinacional europeia que entrava no mercado



brasileiro. A fatia adquirida representava o segmento de *expertise* da empresa **T**, em que ela se destacava pelo porte, pela qualidade dos serviços, pelos preços, pelas tecnologias de ponta e pelas políticas avançadas no campo da gestão de pessoas. Fechado o negócio, o passo seguinte foi incorporar e aproveitar um contingente de 260 profissionais da empresa **T**, selecionando-os por critérios de competência e adequação de perfil às necessidades da nova organização e aproveitando-os nos mais diversos níveis hierárquicos e técnicos. Eles passariam a fazer parte da empresa **N**, porque já conheciam o trabalho e assim seriam evitados alguns problemas de continuidade nos serviços prestados. De comum acordo, as empresas **N** e **T** realizaram um corte transversal na estrutura organizacional, visando selecionar o primeiro grupo que faria parte da nova empresa. Havia também a possibilidade de transformar esses profissionais nos principais multiplicadores técnicos para os novos funcionários que seriam contratados no ambiente externo.

Após as primeiras providências que garantiram a efetivação desse grupo de profissionais em seus cargos e funções, realizou-se a primeira reunião entre todos eles e o diretor superintendente para a América Latina, José. Esses funcionários tinham participado de uma série de atividades de integração entre eles e os representantes da empresa **N**, em que foram abordados alguns aspectos importantes da cultura organizacional da nova empresa. Também foram informados, incisivamente, sobre quais seriam os seus papéis, o seu novo local de trabalho e as expectativas que a empresa tinha sobre o desempenho deles. Quanto ao plano de carreira, ficou bem claro o aumento nas possibilidades de crescimento profissional no país e no exterior e que, sendo esse o núcleo inicial e pretendendo a empresa se expandir para além de 2 mil colaboradores em seis meses, eles seriam os candidatos naturais às novas oportunidades.

Todos reunidos no moderno auditório da empresa **N**, estabeleceu-se o primeiro contato formal entre os representantes do capital e os colaboradores, oportunidade em que ocorreram os seguintes diálogos, que transcrevo a fim de salientar as diferenças entre as duas culturas.

**José:** Bom dia a todos. Sejam bem-vindos e, desde cedo, saibam da nossa alegria em recebê-los como nossos novos colegas de trabalho. Acredito que todos vocês já tenham recebido algumas explicações sobre como ocorrerá a incorporação desse novo contingente humano que acabamos de receber bem como informações sobre a empresa **N** e seus objetivos com as operações que iremos começar no mercado brasileiro. Esse é o maior investimento já realizado em nossos mais de 150 anos de existência. Vocês fazem parte de nossos planos para que possamos crescer juntos. Tenho plena convicção de que, ao final desse ano, ou seja, dentro de seis meses, a grande maioria de vocês ocupará os principais postos-chave da empresa. A partir de agora, todos os recursos imagináveis e necessários ao bom desempenho de vocês lhes serão fornecidos: um novo e moderníssimo prédio com instalações de primeiro mundo; tecnologias avançadas; programas intensivos e continuados de treinamento e desenvolvimento, inclusive com cursos no exterior; ambiente de trabalho claro, agradável e ergométrico; e a possibilidade de realização de uma carreira internacional na empresa. Eu gostaria de aproveitar essa oportunidade para reiterar os meus votos de boas-vindas e a necessidade de alavancarmos um desempenho diferenciado, visando recuperar o elevado investimento realizado. Trabalharemos com um sistema de metas e distribuição de resultados a cada semestre, ou seja, vocês poderão aumentar substancialmente a média dos seus ganhos mensais. Alguém dos presentes gostaria de fazer alguma pergunta ou alguma colocação a respeito de algum ponto que não tenha ficado claro? Deixo vocês agora com os demais representantes da nossa empresa, os quais irão fornecer mais algumas informações e esclarecer possíveis dúvidas.

**Arnaldo:** Eu gostaria muito de parabenizá-los pelas palavras recém-pronunciadas pelo diretor da América Latina, hoje o maior dirigente para o continente sul-americano. Vejam só as perspectivas que ele colocou diante de vocês. Essa nova cultura de resultados proposta, frente à da empresa **T**, é entusiasmante.

**Lúcia:** Também posso atestar que é muito raro um diretor em nível mundial colocar de forma tão clara e transparente

essas perspectivas diante de todos os seus funcionários. É uma carta de intenções assinada ao vivo. Estamos todos de parabéns. Agora só dependerá de cada um de nós concretizarmos esse sonho.

A seguir, alguns dos presentes falaram, representando o pensamento de todos e, de certa forma, demonstrando que alguns aspectos da cultura dominante na antiga empresa **T** ainda se fazia presente.

**Funcionário A:** Uma resposta que ainda não temos, Lúcia, é sobre o horário de almoço e o tempo de intervalo disponível. Na empresa **T** tínhamos o intervalo de duas horas, e o horário de saída para o almoço era administrado por cada um dos funcionários. Como será a partir de amanhã?

**Funcionário B:** E quanto aos treinamentos? Haverá o pagamento de horas extras sempre que o horário da atividade de treinamento e desenvolvimento ultrapassar 17h30? Na outra empresa os horários de sábado eram pagos em dobro. Como será feito aqui? Ontem tivemos palestra até 18h30.

**Funcionário C:** Na empresa **T** recebíamos um valor por quilômetro rodado para fazer o deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa. Vai nos ser tirado também esse benefício?

**Funcionário D:** Com quem vou trabalhar? Fiquei sabendo que não teremos salas individuais e privativas. Posso ficar junto com Paulo e Maria? Somos muito amigos.

**Funcionário E:** Tem também a questão das férias. Estamos próximos do fim do ano e da data de elaborarmos a escala de quem sairá em janeiro e fevereiro. Lembro que agora é a minha vez.

**Funcionário F:** E o controle de ponto? Tem ar-condicionado no ambiente? Quem controla? O estacionamento é para todos?

Não é muito difícil prever os desdobramentos do choque entre a cultura da empresa **T**, antiga e paternalista, e a da empresa **N**, profissional e voltada para resultados.

Após transcorridos três anos da incorporação desses funcionários, apenas cinco foram aproveitados nos cargos de chefia e liderança. Quanto aos demais, 80% não se adaptaram e não estão mais na empresa, os demais estão ainda em fase de adaptação à nova cultura.

## **Análise do caso sob o comportamento da liderança**

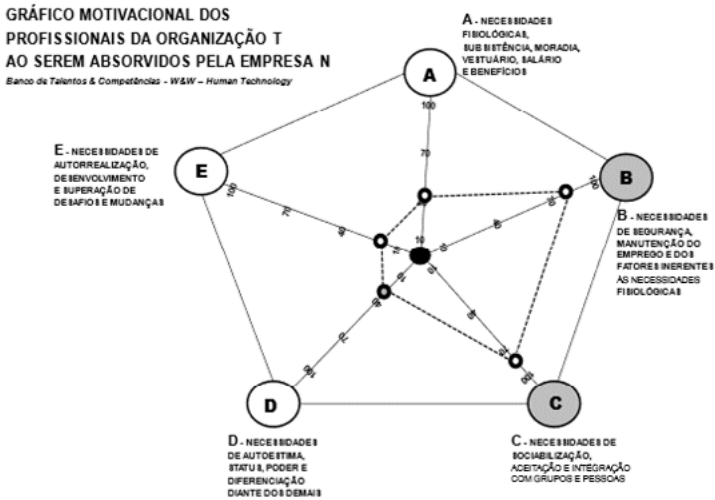
### **1. Características culturais da empresa N, receptora dos funcionários da organização T:**

Ao recordamos os eventos desse caso, notamos, mais uma vez, um problema de choque cultural muito forte entre a organização que receberia aquele número de profissionais – uma empresa de renome nacional com elevados índices de desempenho e competitividade – e os funcionários que iriam para ela – oriundos de uma organização acomodada no seu *status quo* conformista e paternalista, mas apesar disso, selecionados, entre muitos, para integrar a nova organização que surgia no mercado. A consultoria encarregada de contribuir com a transição dessas pessoas, além do recrutamento, providenciou um encontro delas com o diretor da América Latina que, em outras palavras, anunciou-lhes a gama de oportunidades que teriam caso rapidamente se adaptassem e acolhessem a nova cultura de resultados. A empresa estaria dando o seu *startup* com essas 260 pessoas, com a previsão de mais de 2 mil colaboradores em um ano. Elas teriam, portanto, as melhores oportunidades de galgar aos cargos de destaque na companhia, já que eram as primeiras a constituí-la.

### **2. As motivações do grupo de funcionários novos:**

Esse grupo de 260 profissionais tinha sido selecionado entre todo o capital humano da organização T, sendo do conhecimento de todos que essa organização seria extinta em pouco tempo. Só esse fato já causaria um grande abalo na motivação do grupo. Acrescenta-se a isso o fato de que a sua lotação seria realizada de forma fragmentada em toda

a estrutura organizacional da empresa **N**. O mapa motivacional desses profissionais é apresentado a seguir.

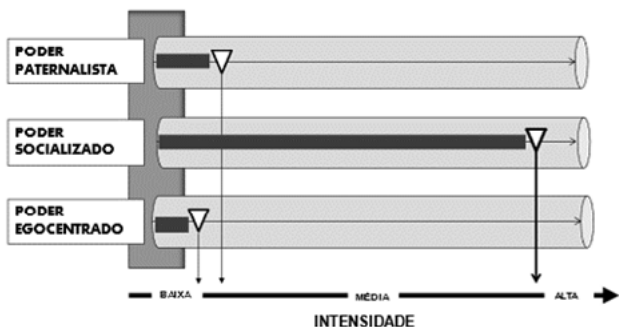


A Figura 8 acima nos demonstra a preocupação dos funcionários novos com segurança (mudança) e aceitação pelos futuros colegas (sociabilização) da nova empresa. O que mais prejudicou essa aceitação foi a postura dos novos funcionários, referente à cultura paternalista e pouco profissional da empresa T.

**3. Características de utilização do poder formal:** Neste caso, vale a pena analisarmos os Estilos de Poder da empresa **N**, receptora do grupo de funcionários novos. A organização **T** estava sendo extinta, e não temos elementos necessários para análise, mas podemos inferir, pelo comportamento dos funcionários desta organização, a tendência de uma gestão generalizada e padrão, focada no poder paternalista.

**Inventário dos Estilos de Poder**  
**Avaliado: GESTORES DA EMPRESA N AO**  
**RECEBEREM OS NOVOS FUNCIONÁRIOS**

Banco de Talentos & Competências / W&W – Human Technology



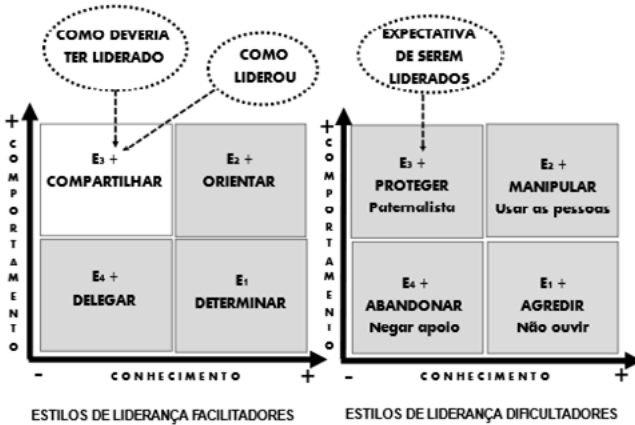
*Figura 9 acima representa graficamente a intensidade do poder socializado utilizado pelos gestores da empresa N em seus relacionamentos com o sistema psicossocial, tanto com os funcionários novos como com os antigos.*

O que realmente aconteceu com a maioria dos funcionários novos e ocasionou, em poucos anos, o desligamento de sua imensa maioria foi a dificuldade de abandonar a cultura antiga da empresa **T** e a distorcida interpretação de um estilo de poder socializado, confundindo-o com um de permissividade com fortes tendências paternalistas. Os poucos que permaneceram na nova empresa obtiveram sucesso nas suas pretensões de carreira e desenvolvimento.

**4. Estilo de liderança da gestão da empresa N:** Utilizando-se da mesma linha de raciocínio dos Estilos de Poder, podemos estimar com bastante convicção que essa empresa utiliza, talvez até como cultura de gestão, estilos de liderança mais democráticos do que autoritários. Vejamos na figura:

**LÍDER AVALIADO: ESTILO DE LIDERANÇA DA EMPRESA N**

*Banco de Talentos & Competências / W&W - Human Technology*



*A Figura 10 acima demonstra o estilo de liderança predominante nos gestores da empresa N que foi utilizado na organização bem como o estilo que os funcionários novos tinham como expectativa e se alinhava com a cultura da organização de origem deles.*

Houve um equívoco também por parte dos gestores da empresa N em não alterar o estilo para um que contemplasse um nível de maturidade mais baixo, situação que ocorre quando existe uma mudança significativa, como mudança de emprego, por exemplo. Possivelmente eles contribuíram com a dificuldade de compreensão do estilo de liderança, já que trataram os “novatos” na empresa como já tendo maturidade alta. Uma postura dos líderes orientando ou até mesmo determinando tarefas aos novos funcionários teria obtido melhores resultados. É extremamente importante a adequação do estilo de liderança com o nível de maturidade dos liderados. Uma dica importante aos líderes que vivenciam e conduzem mudanças com profissionais de maturidade baixa, como no caso em referência, é a utilização de estilos de liderança mais diretivos e sistemas de controle um pouco mais rígidos, evitando-se que os “problemas” voltem.

## Questões referentes ao caso

1. Qual foi o critério utilizado pela empresa incorporadora na seleção dos funcionários da empresa incorporada?
2. Qual deveria ter sido o critério de escolha?
3. Qual era a cultura de origem da empresa dos 260 profissionais selecionados?
4. Qual a cultura da empresa adquirente em termos de trabalho, valores e resultados?
5. O que os líderes da empresa adquirente poderiam ter feito para minimizar os efeitos do choque cultural?
6. Quais eram as principais ameaças e as expectativas dos 260 funcionários em relação à nova empresa?
7. A expectativa dos líderes da empresa adquirente de aproveitar os novos profissionais em cargos de gestão desde o início teria sucesso? Por quê?
8. Além desses profissionais, a empresa adquirente iria contratar mais de 2 mil funcionários no período de um ano. Como todos eles trabalhariam juntos no mesmo prédio e qual das culturas influenciaria mais os novos contratados? Por quê?
9. Qual a perspectiva de sucesso na implantação de uma cultura mais exigente, de resultados, metas e objetivos pessoais, com profissionais remanescentes de uma cultura mais *laissez-faire*?
10. Em caso de insucesso no curto prazo (em torno de seis meses), o que deveria ser feito visando tornar a empresa competitiva?



# BI

## Capítulo 3

### Sobre o exercício do poder

O poder faz fronteira com a loucura. Não é sem motivo que muitos loucos se julgam Napoleão ou Rei Luís XV. Parece que há algo de “loucura narcísica” nas pessoas que anseiam chegar ao poder político (governante de cidade, estado ou país, ministro, membro do secretariado local) ou institucional (empresa, departamento, pequeno setor de uma organização ou grupo qualquer). O narcisismo de quem ocupa o poder revela-se na autoadmiração (o amor a si e aos seus feitos), na recusa em aceitar o que vem dos outros e no gozo que ele extrai do poder que, levado ao extremo, poderia revelar a loucura.

#### **3.1 Existem diferenças entre o poder formal e o poder pessoal?**

Ainda não encontramos um conceito de poder que seja universalmente aceito. Existem algumas versões bem interessantes, como: poder é ter força moral, influenciar, dispor da força da autoridade, dominar os meios pelos quais as pessoas controlam os aspectos do seu ambiente, incluindo uns aos outros, sendo que autoridade é quem se atribui o direito de controlar os demais.

Antony Jay (1979), no seu consagrado livro *Maquiavel e a Gerência de Empresas*, afirma: “O cumprimento à risca de ordens

só ocorre quando o emissor da determinação tem uma nítida e valorizada posição na hierarquia da estrutura do poder formal”. Mesmo assim, se o “diferencial para a competitividade” passa por recursos humanos desenvolvidos e motivados, é possível que a tomada de decisões sem a participação destes invalide esse diferencial devido à frustração decorrente do não envolvimento no processo.

Dependendo da intensidade do alinhamento entre os objetivos definidos e perseguidos pela organização e as necessidades das pessoas envolvidas no processo, poderá haver a vontade de cumprir as ordens sem uma participação maior nas discussões. Isso se dará se a visão prever ganhos compartilhados entre o emissor das ordens e os receptores. Quando atingir elevados níveis de maturidade profissional (conhecimento pleno/atualizado e relacionamentos maduros entre seus membros, proporcionando produtividade e resultados diferenciados), o grupo que recebeu as ordens desejará uma maior participação na definição dos rumos a serem seguidos. Caso contrário, surgirão dissonância entre as visões, baixo comprometimento do grupo e, conseqüentemente, resultados abaixo do esperado. A maioria das pessoas justifica a sua aspiração ao poder como sendo única e exclusivamente o meio para atingir as metas organizacionais propostas. O real prazer que o poder proporciona é o da liberdade, que remete todos os líderes a uma das mais primitivas necessidades do ser humano: dominar a circunstância.

Conceber a organização como um sistema político significa priorizar a relevância das relações de poder entre as pessoas sobre as variáveis psicossociais. O poder se constitui em mecanismo cotidiano em nossas vidas. No entanto, parece que existe pudor e algum desconforto nas pessoas quanto ao exercício do poder. Poder é uma palavra que pode sugerir conotações pejorativas. A palavra evoca também imagens de orgulho e ambição; o poder pode obscurecer e distorcer a visão objetiva das coisas pela manipulação e pela intriga. É o poder que proporciona a base para que a direção das organizações atinja os objetivos propostos.

A liderança é uma forma de poder no sentido de que influencia, com a aceitação dos liderados, o direcionamento da visão e o comprometimento coletivo. O poder diz respeito à relação entre duas ou mais pessoas, portanto, manifesta-se diariamente nas relações entre superiores e subordinados, entre líderes e liderados. As organizações são, pois, estruturas políticas muito apropriadas que oferecem uma base de poder para as pessoas. A acumulação de poder ocorre por meio do desenvolvimento da carreira e do alcance de determinados cargos, ocasião em que, a cada nível hierárquico (apesar de poucos), a afirmação dos interesses de uns sobre os outros vai sendo facilitada. Quanto mais se sobe na estrutura organizacional, mais os cargos vão afunilando-se e escasseando-se, pois o poder formal pressupõe escassez e competição. Apesar da delegação de autoridade formal vir “de cima”, a afirmação e o apoio vêm “de baixo”. Os subordinados/liderados podem apoiar o seu chefe ou o seu líder, mas também podem retirar esse apoio. Quando descontentes, os subordinados fazem o mínimo possível para a execução das tarefas e não se comprometem com os resultados esperados; os liderados, por outro lado, substituirão o líder ineficaz na primeira oportunidade que tiverem.

Os líderes verdadeiros são os escolhidos pelos liderados em função dos diversos predicados e competências que eles possuem em determinado momento ou situação, e o comprometimento gerado nessa relação se transforma em uma forma de poder muito intensa e consistente. Pressupondo que, na construção da visão do líder (objetivos), estão contemplados os anseios da organização e os das pessoas concomitantemente, é correto e justo pensar que será muito significativo e intenso o apoio obtido com essa relação de interesses mútuos.

Outras formas de utilização do poder hierárquico nas relações interpessoais são:

- 1. o poder de recompensa**, que se baseia em uma pessoa (o influenciador) que tem a capacidade de recompensar outra (o influenciado) pelo cumprimento de ordens ou pela execução de outras exigências, ou seja, é quando as

recompensas são utilizadas para reforçar as ações desejadas pelos subordinados;

- 2. o poder coercitivo**, a antítese do poder de recompensa, em que a punição pode ir desde a perda de pequenos privilégios até a perda do próprio emprego, sendo um poder geralmente utilizado para manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os subordinados;
- 3. o poder legítimo** pode ser tanto “de cima para baixo” na estrutura organizacional como “de baixo para cima”, como, por exemplo, (a) o encarregado de um setor que exige o cumprimento de um horário estabelecido e (b) o vigia que exige do gerente o uso do crachá para entrar na empresa;
- 4. o poder de competência**, decorrência do profundo domínio do assunto, gerando total confiança naquilo que o detentor do conhecimento propõe;
- 5. o poder de referência** é o que existe em algumas pessoas que, por exemplo, nos atraem para o seu lado na hora das reuniões de departamento devido ao seu carisma, ao seu prestígio e à sua admiração.

Todos os indivíduos guindados a posições de comando na estrutura formal das organizações recebem poder sobre os demais. Ocorre que esses indivíduos que ocupam esses cargos formais, e até mesmo como eventuais líderes de projetos, sabem que os resultados são obtidos com e por intermédio das pessoas.

Indivíduos motivados apresentam resultados exponencialmente superiores aos que fazem determinadas tarefas simplesmente porque alguém mandou. É por isso que sem o apoio dos subordinados ou dos liderados os resultados não terão a significância desejada. Uma diferença significativa entre o poder formal (hierárquico) e o poder pessoal (liderança) é que enquanto o primeiro flui “de cima para baixo”, em forma de cascata, o segundo se desenvolve e cresce “de baixo para cima”. Não raramente ocorre que “chefes” podem usufruir também do poder da liderança, pois sabem da importância de obter-se o apoio dos liderados. Existem, porém, chefes que não conseguem esse apoio fundamental e, por decorrência, não

formam um verdadeiro time alinhado e com elevado nível de participação, comprometimento, *feedback* e sinergia. Em termos gerais, a hierarquia tende a gerar obediência; a liderança, comprometimento.

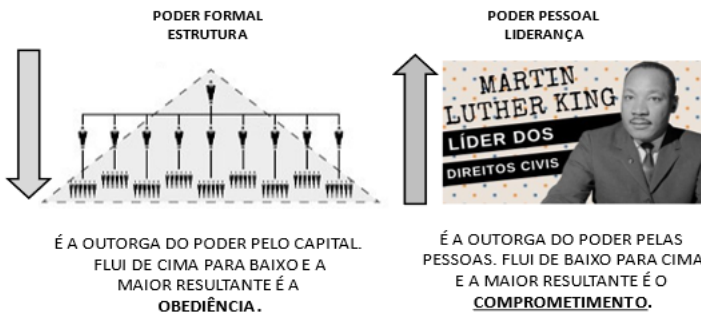
Nos últimos anos o poder e os processos políticos nas organizações se transformaram em grandes preocupações de autores e estudiosos da área de administração e liderança. A face negativa geralmente é expressa em termos de domínio e submissão: “Se eu vencer, você perde”. Usufruir do poder com essa característica, implica uma dominância sobre a vontade do outro que, nesses casos, é pouco afortunado. A liderança baseada na face negativa do poder percebe as pessoas como pouco mais do que peões em um jogo de xadrez a serem usados e sacrificados de acordo com a necessidade, já a face positiva é caracterizada por uma preocupação com os objetivos do grupo. Isso implica exercer a influência em “favor de” e não “sobre” os outros. Os administradores que exercem positivamente seu poder incentivam os membros do grupo a desenvolver a força e a competência necessárias para terem sucesso como indivíduos e membros da organização.

As diversas fontes de poder podem apresentar resultados totalmente diferentes, principalmente quando utilizadas em níveis de maturidade (média/alta) que não se coadunam com a forma como o poder é utilizado. Algumas fontes de poder possuem forte apelo manipulativo, o que, sem dúvidas, poderá gerar problemas de confiabilidade a médio e longo prazo. O poder de referência pode ser exercido de forma consciente e inconsciente, pois muitas vezes líderes são admirados e imitados sem que eles próprios saibam disso. Esses administradores estimulam o espírito de equipe, apoiam os subordinados e recompensam as suas realizações. Além disso, alguns estudiosos argumentam que o ambiente externo das organizações também contribui para a necessidade crescente de capacidades relacionadas à utilização do poder pelos administradores. O ser humano sempre foi fascinado pelo poder. Ele o exerceu por meio da força física, das habilidades relacionais, dos conhecimentos específicos, das artimanhas, da tecnologia, do poder das armas, das manipula-

ções e de muitas outras formas. Invariavelmente o uso do poder alcançado por meio da coação das pessoas não logrou sucesso em termos de perenidade e benefícios mútuos. O bem-estar, a satisfação de todos e o apoio incondicional (comprometimento) são concretizados pela utilização consciente do poder pessoal (liderança).

Com o acirramento da competitividade em todos os campos da atuação humana, o grande diferencial para o sucesso é a forma como as pessoas são envolvidas no processo produtivo. O *como* e o *porquê* substituem o *que* e o *quando*. As duas últimas, de impositivas no uso do poder formal, passam a ser negociáveis no campo da liderança, pois o *como* e o *porquê* democratizam a participação de todos e criam aprendizado. Essas diferenças são ilustradas na Figura 11 a seguir.

## Diferença entre o poder formal (estrutura) e o poder pessoal (liderança)



A Figura 11 demonstra a visualização de uma estrutura formal de poder em comparação com o poder pessoal e a sua resultante.

**Hierarquia** é o exercício do poder formal, concedido pela organização com vistas a atingir as metas esperadas e cuja maior resultante é a obediência.

**Liderança** é o exercício do poder pessoal, concedido pelos liderados e cujos resultados diferenciados são obtidos

pelo envolvimento de todos, sendo a sua maior resultante o comprometimento.

Como citado anteriormente, a principal diferença entre poder formal e liderança é que o poder formal flui de cima para baixo e a liderança de baixo para cima. O exercício da liderança é historicamente relacionado ao poder formal. Toda vez que se fala em líder, seja no âmbito político, militar, familiar ou organizacional, o que de imediato nos vem à mente é uma posição de destaque na hierarquia formal. Lógico que essa percepção permanece e ninguém duvida de sua validade. Entretanto, convém distinguir o exercício do poder por meio da posição na estrutura e o poder da autêntica liderança, o que pode ser constatado em algumas situações distintas, como, por exemplo, as apresentadas a seguir.

**Situação A:** a pessoa ocupa destacada posição na estrutura organizacional e pode não ser um líder. Neste caso, ela se identifica mais com o uso do poder formal, outorgado pela “organização/empresa”.

**Situação B:** a pessoa ocupa essa posição de destaque e conta com o apoio e o comprometimento de seus liderados. Soma-se, assim, à outorga da “organização/empresa”, o chamado poder pessoal, concedido, neste caso, pelos liderados.

**Situação C:** a pessoa não ocupa cargo em qualquer nível da hierarquia organizacional, não usufruindo, portanto, do poder concedido formalmente por ela, mas se caracteriza como líder por receber o apoio dos seus pares pela via do poder pessoal.

É comum as pessoas citarem, quando perguntadas sobre os líderes mais conhecidos, o nome de seu diretor-presidente. Em alguns casos, inclusive, este não exerce mais a função de primeiro executivo na organização, mas ainda assim é lembrado, corroborando que a liderança ainda pode estar relacionada com o poder formal, tendo em vista o impacto positivo que causou no exercício de seu mandato. O verdadeiro e legítimo líder é aquele que, mesmo não usufruindo do poder formal, consegue granjear apoio e comprometimento em torno de um objetivo ou uma causa comum. No entanto, acreditamos que o líder

mais eficaz deva ser aquele que, além do poder pessoal, conta com a outorga do poder formal. Unindo essas duas facetas do poder (hierarquia e pessoal), o líder poderá apresentar um desempenho e uma eficácia diferenciada, pois dispõe de todos os recursos possíveis (materiais, financeiros e humanos) e conta com o apoio de seus liderados.

### **3.2 A base da autoridade formal sobrevive? E a clássica? E a de aceitação?**

“O que te dá o direito de me dizer o que fazer?”, essa pergunta é muito comum e sugere que, antes de obedecer a uma determinação qualquer, devemos estar convencidos de que a pessoa que emite a ordem tem o direito de fazê-lo. É improvável que façamos essa pergunta a um superior em nossa organização se aceitamos que este tenha o direito de nos dar instruções.

Como complemento ao estudo do poder, vejamos a seguir de onde os administradores tiram o direito de exercer a autoridade formal nas organizações.

**Visão clássica:** nas organizações os administradores têm o direito de dar ordens legais e os subordinados têm a obrigação de obedecer. Essa obrigação é automática e faz parte do código de valores da empresa. Um dos campos mais férteis e apropriados para a utilização do poder formal e rígido, cercado de autoridade e obediência, inclusive com o direito sobre a vida e a morte (guerras, terrorismo), é a área militar e todos concordam que deve ser assim.

**Visão de aceitação:** é o reconhecimento da autoridade por parte do subordinado, porque é este quem decide cumprir as ordens em todas as circunstâncias ou não, embora a maior parte delas seja aceita pelos membros da organização. Essa visão parte da observação de que nem todas as leis ou comandos legítimos são obedecidos em todas as circunstâncias. Duas condições devem existir simultaneamente para que uma pessoa aceite uma condição de autoridade:

- » ela entender a comunicação; e



- » ela acreditar que a ordem não é incoerente com os valores e os propósitos da organização.

### **3.3 Como fica a obrigação de obedecer?**

O fato de os liderados serem obrigados a obedecer e as ordens estarem relacionadas com normas legais ou técnicas, ou delas refletirem valores da organização ou mesmo da sociedade civil, não caracteriza, por si só, autoritarismo, independentemente da maturidade das pessoas (liderados) que compõem essa organização. Quando centraliza o poder em si visando obter resultados dúbios, não transparentes e não relacionados ao bem comum, respaldado em atitudes cujo comportamento pessoal reflete apenas a submissão do todo à sua vontade, o líder torna a necessidade de obediência bastante questionável e não geradora de comprometimento dos liderados com o seu líder. Se a obrigação de obedecer for estritamente relacionada com a baixa maturidade dos liderados (desconhecimento da tarefa, incipiente relacionamento interpessoal, baixa motivação e comprometimento), poderão ser obtidos bons resultados com o uso de um poder mais autoritário e centralizador.

### **3.4 Cumprir as ordens em todas as circunstâncias ou não?**

O cumprimento à risca de ordens só ocorre quando o emissor da determinação tem uma nítida e valorizada posição na hierarquia da estrutura do poder formal. Mesmo assim, se o “diferencial para a competitividade” passa pelos recursos humanos envolvidos e motivados, é possível que a tomada de decisões sem a participação destes destrua esse diferencial causado pela frustração decorrente do não envolvimento no processo. Dependendo da intensidade do alinhamento entre os objetivos definidos e perseguidos pela organização com os objetivos das pessoas envolvidas no processo, poderá haver a disposição de cumprir as ordens sem uma participação maior nas discussões. Isso acontecerá se a resultante final da visão prever ganhos compartilhados entre emissor e receptor. Quando atingir ele-

vados níveis de maturidade profissional (conhecimento pleno e atualizado bem como relacionamentos interpessoais maduros entre os membros desse grupo, com motivação e produtividade) e estiver em condições de questionar, refinar e melhorar as ordens recebidas, o grupo receptor das ordens terá que receber mais espaço e delegação. Caso contrário, surgirão dissonâncias entre as visões, baixo comprometimento, queda na confiabilidade e, conseqüentemente, resultados abaixo do esperado. Infelizmente algumas pessoas justificam as suas aspirações ao poder como sendo o único meio de atingir as metas organizacionais almejadas.

Conceber a organização como um sistema político significa priorizar a relevância das relações de poder entre as pessoas sobre as demais variáveis psicossociais. O poder se constitui em um mecanismo cotidiano em nossas vidas. No entanto, parece que existe pudor e algum desconforto nos indivíduos em relação ao exercício do poder.

### **3.5 E sobre a face negativa do poder?**

Em uma organização em que as pessoas disputam o poder para benefício ou engrandecimento pessoal, a resultante é a equação: “para alguém ganhar é necessário que alguém perca”. Na verdade, quem perde, no caso, sempre é a organização. O foco da disputa pelo poder nunca são os objetivos organizacionais ou das pessoas que são o seu maior agente produtivo, mas sim satisfazer vaidades e metas pessoais daquele que busca o poder a qualquer custo. A submissão de uns sobre os outros também se dá pela insegurança dos primeiros em se manterem como parte desse grupo. O comportamento desejável de um líder ou executivo, caso esteja na estrutura formal de poder, é agir com maturidade e exercitar o autocontrole. Ele evita demonstrações egoístas e impulsivas de seu poder e procura não ser áspero com as pessoas que estão ao seu redor. Compreende que o poder é necessário para planejar, organizar e realizar as ações para que os resultados ocorram. Sente-se confortável usando o poder com naturalidade.

### **3.6 Existe uma face positiva do poder?**

A verdadeira liderança, que obtém os melhores resultados, fundamenta-se no tipo de poder legitimamente compartilhado, o qual se preocupa em ouvir e compreender a visão de cada um para a busca dos objetivos comuns. O uso do poder para beneficiar todos não significa envolvê-los o tempo todo no processo decisório. A intensidade da participação irá depender do nível da maturidade coletiva do grupo.

### **3.7 Delegar poder. Como fazer?**

Delegar é atribuir a outras pessoas a autoridade formal e a responsabilidade para realizar atividades específicas. É motivador e saudável utilizar-se desse processo de valoração dos subordinados/liderados que tanto contribui para o processo de produzir valor. A responsabilidade maior, entretanto, não é de quem recebe a delegação, mas de quem a delega, devendo observar algumas condições específicas, como o conhecimento do processo, a capacidade de articulação interpessoal, a comunicação etc. Delegar não é abdicar, não é apenas designar trabalhos para as pessoas e mandar que elas os realizem – quando essa abordagem é utilizada, raramente os resultados esperados pelo administrador ou pelo líder são alcançados. Nos capítulos referentes à liderança e aos estilos de liderança o tema “delegação” será explorado com maior profundidade.

### **3.8 Quais as vantagens da delegação? E a responsabilidade?**

A vantagem mais significativa da delegação é promover o desenvolvimento daquele que recebe o poder de seu administrador/líder, desafiando-o na busca por resultados diferenciados, bem como liberar o administrador/líder para outras tarefas também importantes. Entretanto, quando delega poder a outrem a responsabilidade pelo êxito ou não daquele que recebeu a delegação continua sendo do líder. Poder é delegável. Responsabilidade, não.

### 3.9 E as barreiras à delegação?

O detentor do poder hierárquico, ou mesmo do poder pessoal, teme, por vezes, delegar tarefas para outrem e ser considerado fraco ou despreparado. Por outro lado, pessoas acomodadas, inseguras, desatualizadas e que não apreciam desafios e superação pessoal tendem a não apreciar receber essa responsabilidade da delegação, preferindo desenvolver apenas a sua tarefa rotineira. Outra barreira aparece nas organizações com elevada competitividade interna entre as pessoas, tendendo a um baixo nível de delegação.

“Todavia, o Príncipe deve ser poderoso em seus julgamentos e em suas ações, sem temer o seu próprio poder [...]. Nasce daí o debate: se é melhor ser amado que temido ou o inverso. Dizem que o ideal seria viver em ambas as condições, mas, visto que é difícil acordá-las entre si, muito mais seguro é fazer-se temido do que amado, quando se tem que renunciar a uma das duas (MAQUIAVEL, 2006).”

### 3.10 Caso real

*O presente caso real foi compilado durante minhas atividades de consultoria empresarial no período de 2005 a 2017 e consta no meu segundo livro sobre liderança, O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (Bookman, 2012).*

**Caso:** Quando o desempenho diferenciado causa desconforto. O que importa é seguir as ordens.

**Perfil da empresa:** empresa privada de médio porte do ramo financeiro (instituição **A**).

Personagens:

- » **Falcon**, diretor-presidente (DP);
- » **Bier**, diretor financeiro (DF);
- » **Talles**, diretor administrativo (DA);
- » **Darvin**, gerente de recursos humanos (GRH);
- » **Marco**, gerente de desenvolvimento humano (GDH);

» **Helen**: assessora jurídica (A)).

Por volta do ano de 2010, a instituição **A** tinha um prestígio razoável junto ao seu público (pequenos clientes). Era um período de relativo desenvolvimento econômico no país e a sociedade evoluía, há algum tempo e passo a passo, na busca por organizações que oferecessem qualidade e bom atendimento a um preço razoável. Essa instituição operava no mercado há mais de trinta anos e havia consolidado, ao longo desse período, uma cultura típica de serviço público: poucas alternativas de investimento, atendimento deficiente, rede limitada de agências e pessoal desmotivado.

O sistema financeiro, entretanto, proporcionava meios para, mesmo nessas condições de limitados serviços, com a oferta de poucos produtos aos seus clientes de baixa renda, obter resultados que viabilizassem a sua sobrevivência e uma pequena margem de lucro.

Havia um consenso interno e externo de que tanto os serviços quanto os produtos financeiros da instituição **A** poderiam ser melhorados. Outro consenso à época era o fato de não haver vontade política alguma de promover as mudanças necessárias. Os cargos diretivos eram providos para períodos curtos (2 a 4 anos) e, para esses dirigentes eventuais, era mais cômodo manter “as coisas” como estavam, simplesmente seguindo as ordens da cúpula diretiva.

A área mais profissionalizada da instituição **A**, que contava com funcionários de carreira, era a de recursos humanos. Eles tinham uma visão diferente da empresa e do mercado bem como a percepção de que havia condições de implantar profundas melhorias por meio da profissionalização dos seus recursos humanos.

Na época houve o encerramento das atividades de uma empresa privada no setor tida como um referencial de excelência no campo do atendimento aos clientes. Esse evento disponibilizou um contingente enorme de excelentes profissionais ao mercado, representando uma excelente oportunidade para a instituição **A** dar um salto imenso na qualidade dos seus

serviços, contratando os profissionais relacionados com o atendimento aos clientes, a captação de depósitos e a venda de serviços bancários. Após o convencimento da cúpula diretiva, assim foi feito.

Em poucos meses, a instituição **A** havia contratado em torno de 600 funcionários treinados da empresa que havia fechado as portas. Euforia e elevada expectativa eram os principais sentimentos dos profissionais de recursos humanos, que acreditavam que essa nova cultura profissional iria oxigenar e mudar a velha e deslocada cultura enraizada.

Os novos profissionais foram distribuídos nas diversas agências. Em pouco tempo, entretanto, a euforia passou e a expectativa frustrou-se.

A velha e surrada cultura da instituição **A**, baseada na centralização do processo decisório, havia vencido. Os novos funcionários foram totalmente condicionados pelos mais antigos ao modelo e aos procedimentos vigentes. Mesmo sendo similares no ramo financeiro, o diferencial da qualidade estava calcado na relação entre as “chefias” e os novos funcionários. Cada vez que um dos novos funcionários se destacava em atendimento, cortesia, dedicação e superação de metas, era imediatamente cobrado (por que não dizer ameaçado) com a seguinte pergunta: “Por que você está se esforçando tanto? Aqui você não precisa disso para subir na estrutura organizacional. Basta ter espírito de obediência e lealdade ao seu superior imediato e você terá a sua chance de crescer”.

A vitória da velha cultura do “quem manda em quem” sobre a nova, impedindo os novos de serem criativos e dedicados aos clientes, não trouxe somente frustração ao pessoal de recursos humanos e aos poucos que desejavam ver a instituição **A** com um novo padrão de desempenho. Em torno de 50% dos funcionários novos (os mais capazes e motivados) deixaram a instituição para trabalhar em outra que os valorizasse mais, por meio de um processo de liderança mais democrático. Os outros 50% adaptaram os seus comportamentos à gestão paternalista para sobreviverem.

A maioria dos gerentes apenas apontou para o local de trabalho e disse: “Pessoal, esses novos colegas vieram da empresa que ‘quebrou’ e vão trabalhar conosco a partir de hoje. Digam a eles os rígidos padrões de atendimento que adotamos”.

Alguns diálogos foram mantidos e registrados a respeito dos novos funcionários nas reuniões de diretoria, como o apresentado a seguir.

**Falcon (DP):** Como está o processo de integração do pessoal novo? Façam isso no máximo em uma semana. Ressaltem sempre o aspecto disciplinar quanto ao respeito à hierarquia. Sei que na antiga empresa deles havia muito diálogo e liberdade de opinião. Vai ver foi por isso que a empresa não sobreviveu. Aqui não haverá espaço para esse nível de participação. Espero apoio e compreensão dos gerentes das agências.

**Darwin (GRH):** Pressões já existem, sr. presidente. Diariamente recebo telefonemas das agências relatando alguns procedimentos no atendimento aos clientes que não fazem parte da nossa forma de agir.

**Talles (DA):** A pressão de alguns gerentes é muito forte para substituímos os novos funcionários. Estão criando problemas com os demais. Os clientes agora só querem ser atendidos por eles. O meu telefone não para de tocar. Acho que deveríamos estabelecer uma cota obrigatória para cada agência independentemente da vontade deles. Vivem reclamando que estão com poucos funcionários.

**Bier (DF):** Concordo. Esse pessoal está sempre se queixando e acredito que agora seja o melhor momento para fixar, obrigatoriamente, essas pessoas nas agências, queiram os gerentes ou não.

**Marco (GDH):** Os novos funcionários poderiam ser treinados por nossos instrutores internos quanto aos padrões normais de comportamento com os clientes. Na atenção ao conhecimento e no domínio dos produtos do mercado financeiro eles são excelentes.

**Falcon (DP):** Você não pode estar falando sério. Agora não é o momento para isso e talvez nunca seja. Já estamos com dificuldades para que as agências os aceitem e você quer que eles se afastem para treinamento? O nosso pessoal mais antigo vai ficar ainda mais revoltado. Recém-chegaram e já vão ter folga para treinamento? Com certeza o sindicato irá nos ameaçar com paralisação caso haja algum privilégio para os funcionários novos.

**Darwin (GRH):** Mas seria uma excelente oportunidade para darmos um salto de qualidade e desempenho, fazendo com que eles absorvam rapidamente a nossa cultura de atendimento ao público e respeito à hierarquia.

**Falcon (DP):** Minha preocupação como diretor-presidente, e que deve ser a mesma de toda a diretoria, está no curto prazo. Os ganhos com esse pessoal todo não devem demorar muito. Os resultados estão bons, nenhum de nós vai ganhar mais com isso, e os clientes de baixa renda não dispõem de muitas alternativas além de aplicar seus recursos conosco. Não vamos agitar muito o caldeirão.

**Helen (ASJ):** Concordo com o Falcon. Tive informações de que o sindicato está articulando uma visita à empresa para verificar se os antigos funcionários estão sendo prejudicados com o ingresso dos novos. Vamos deixar essa onda passar.

Com a manutenção do *status quo*, o gerente de desenvolvimento humano foi o primeiro talento a solicitar desligamento da empresa, transferindo-se para uma empresa privada similar, mas que apostava muito no sucesso empresarial alicerçado nas pessoas, na liderança, na criatividade e nos processos democráticos de participação.

A instituição **A** perdeu uma grande oportunidade de se consolidar como uma organização competente, voltada à meritocracia, promovendo seus talentos e desenvolvendo uma mentalidade de liderança voltada aos serviços de excelência direcionados aos clientes de baixa renda. Alguns anos após esses acontecimentos, a instituição **A** foi considerada superada, deficitária e sem condições de prestar os serviços mínimos



desejados à comunidade. Outras empresas haviam ocupado o seu espaço.

## **Análise do caso sob o comportamento da liderança**

A expectativa de mudanças alavancadas pelo ingresso de um expressivo e capacitado contingente de profissionais gerou um processo desvirtuado no comportamento de todos os agentes envolvidos no processo. Oliver Thomson (2002), em sua obra *A assustadora história da maldade*, oferece a oportunidade de refletirmos um pouco sobre essas atitudes e cita Meng Tsé, que proclama: “A natureza humana não é boa e nem má, dependendo da direção que ela é conduzida”. Hong Shing (298-238 a.C.) também apoiou o despotismo, mas não compartilhava das ideias de Meng Tsé acerca da bondade da natureza humana. Afirmava ele:

A natureza do homem é má. A bondade é adquirida pelo treinamento. Hoje, a natureza original do ser humano é buscar vantagem. Se esse desejo é seguido, o resultado é a discórdia, a rapacidade e a civilidade desaparecem. Originalmente, o homem é invejoso e naturalmente odeia os outros [...] daí ser absolutamente necessário a influência civilizada dos instrutores e das leis, da orientação dos ritos e da justiça (SHING *apud* THOMSON, 2002).

Qual seria o interesse maior da cúpula diretiva, garantida no poder com um mandato de duração efêmero, em abandonar a sua posição confortável promovendo o crescimento da competência da instituição, pois o próprio sistema psicossocial da empresa já havia assimilado uma história de gestão paternalista e apadrinhadora?

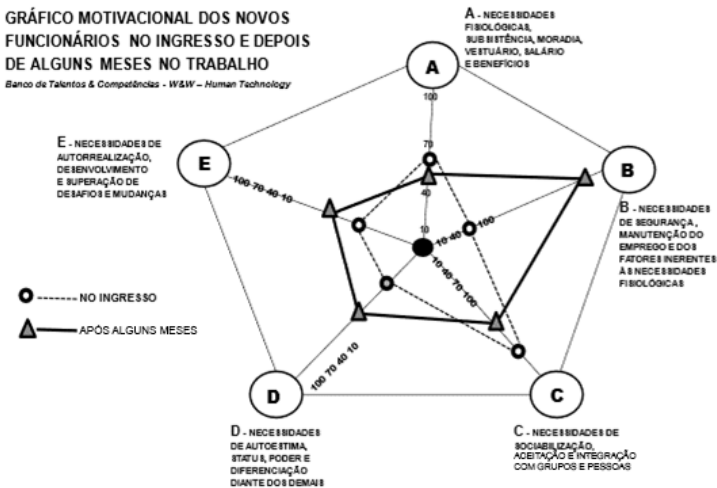
Havia um profundo e arraigado sentimento interno de que o jogo do poder era esse e que, se não era o ideal, uma mudança dessa ordem poderia piorá-lo ainda mais. Consolidou-se, assim, um acordo tácito entre a diretoria e os funcionários (principalmente os mais antigos), formando-se, assim, uma poderosa “massa crítica” interna. Ficava evidente a necessidade de

sustentação da instituição no mercado que estava se tornando altamente competitivo e de algumas mudanças profundas.

O rompimento do ciclo paternalista e de corporativismo interno ali estabelecido deveria ocorrer em todos os níveis organizacionais, principalmente quanto à melhoria no atendimento aos clientes. Os resultados confortáveis obtidos nos últimos anos não mais seriam suficientes para manter e consolidar a instituição como agente financeiro eficaz.

A migração de uma cultura paternalista/protecionista que contaminava todos os processos de gestão e liderança encontrariam uma forte barreira nos próprios funcionários de carreira, os quais, em última análise, seriam os maiores beneficiados pela mudança.

1. As motivações do grupo de 600 novos funcionários no período de ingresso na empresa e meses após iniciado o trabalho:



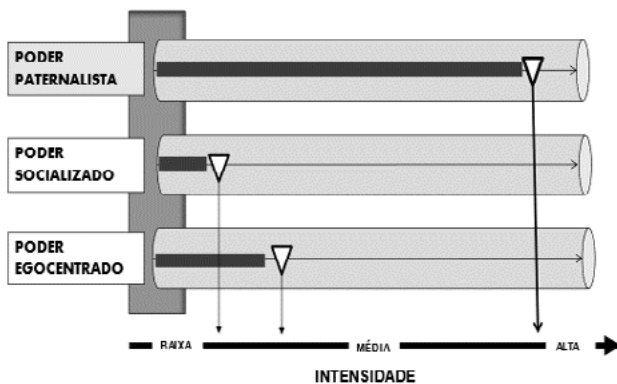
A Figura 12 acima demonstra a primeira e mais intensa necessidade do grupo de novos funcionários no momento de seu ingresso (necessidade de socialização) e a mudança radical em suas motivações (segurança) após alguns meses de trabalho.

**2. Características de utilização do poder formal (hierarquia), de acordo com a cultura organizacional:** No tocante às questões relacionadas à utilização do poder formal (hierárquico), cabe analisarmos a influência da cultura organizacional consolidada ao longo de muitos anos. Protecionismo e paternalismo sempre foram a base das relações entre os diversos níveis de poder. Era exatamente essa relação confortável para todos que se via ameaçada pelo ingresso de 600 novos funcionários, não somente por ser um número significativo, mas principalmente pelo nível de conhecimento e profissionalismo no atendimento aos clientes. Esse padrão de qualidade era do conhecimento da organização e as pessoas sentiam-se ameaçadas no seu nicho de conforto. Apesar de óbvio, vale a pena analisar os contornos da utilização do poder pelos níveis de gestão da empresa **A**.

### Inventário dos Estilos de Poder

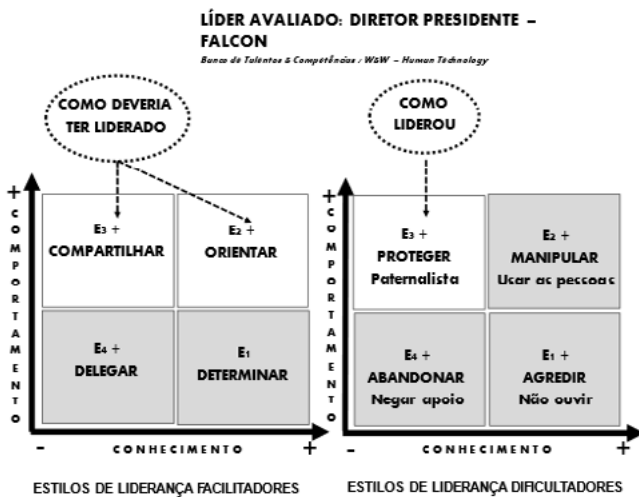
Avaliado: **GESTORES DA EMPRESA A**

Banco de Talentos & Competências / W&W – Human Technology



A Figura 13 demonstra a alta intensidade de utilização do poder paternalista em detrimento, principalmente, do poder socializado. O ingresso de profissionais acostumados com uma gestão participativa e espaço a sugestões e críticas representava uma forte ameaça ao status quo.

**3. Estilo de liderança utilizado pelo Falcon, diretor-presidente da empresa A:** Apesar do curto diálogo mantido entre diretor-presidente e seus subordinados, podemos deduzir qual o seu estilo principal com seus gestores imediatos e qual seria o estilo de liderança mais adequado. Ele agiu com a intenção de proteger a cultura paternalista da empresa, procurando isolar a “ameaça” dos novos funcionários. Com estes, deveria o diretor-presidente utilizar-se de um estilo mais orientador, já que eram oriundos de outra empresa e possivelmente seus métodos de trabalho eram outros. Esse estilo deveria ser adotado, também, pelos gerentes das agências ao receberem os novos funcionários, pois proporcionaria apoio nos relacionamentos (integração) e no conhecimento dos procedimentos específicos de cada agência.



A Figura 14 acima demonstra a dificuldade, não somente o diretor-presidente, mas também dos demais gestores, em adotar estilos de liderança facilitadores, que no caso seriam os de compartilhar e orientar os novos funcionários.

Essa empresa tem o hábito de imitar, em seus níveis de comando, os mesmos estilos utilizados pelos presidentes que eventualmente ocupam o primeiro posto de liderança. Como, invariavelmente, o cargo de diretor-presidente é ocupado por curtos períodos de três anos, a tendência é estabelecer relacionamentos muito próximos e afetivos, o que acabou se aculturando na organização. Além disso, a cultura à hierarquia tem sido uma constante, reforçando esse aculturação. Qualquer fator externo que ameace essa forma de agir já enraizada é motivo para a formação de alianças muito fortes e corporativistas visando encapsular novos procedimentos e ideias.

### **Questões referentes ao caso**

1. Por que não fazia diferença alguma para os funcionários antigos o resultado financeiro da empresa?
2. Por que os funcionários antigos se sentiam ameaçados pelos novos?
3. O que acontece quando duas culturas diferentes se de-frota e apenas uma deve sobreviver?
4. O que o sindicato da categoria buscava com a defesa dos funcionários mais antigos?
5. Como deveriam ser lotados/distribuídos os 600 novos funcionários?
6. Quais os procedimentos gerenciais que poderiam ter minimizado os conflitos entre os funcionários antigos e os novos?
7. Por que boa parte dos funcionários novos pediu demissão logo após os primeiros conflitos?
8. Qual foi a estratégia de sobrevivência adotada pelos novos funcionários?
9. Por que as ações gerenciais adotadas para integrar os novos funcionários falharam?
10. Caso a integração dos funcionários novos tivesse sido realizada com êxito, quais seriam os principais ganhos da empresa?

# BI

## Capítulo 4

### Sobre competências, eficácia e maturidade

#### 4.1 O que proporciona uma resultante mais eficaz na relação líder-liderados?

Com respeito à motivação, diz-nos Abraham Maslow (2003): “Não existe o Nirvana. As pessoas são seres insaciáveis e imprevisíveis. Quanto mais recebem, mais querem”. No tocante ao comprometimento das pessoas, devemos tentar compreender as razões mais profundas que geram esse tipo de comportamento tão intenso. Que poder será esse promovido pelo comprometimento, em que os liderados não se importam em consagrar a própria vida à realização da visão proposta? Afinal, comprometer-se é ir muito além da própria motivação. Milhões de indivíduos ofereceram sua vida para concretizar a visão de propósitos comuns e dar-lhes sentido. Que resultante diferenciada será essa que promove o sucesso de algumas empresas e o desaparecimento de outras? É que a motivação e o comprometimento, embora de grande importância, nem sempre são totalmente compatíveis com o que se espera em termos de resultados. Na maturidade para a liderança, a motivação aparece como uma fonte de energia vital e indutora do comportamento humano. Para que ela se traduza em resultados

diferenciados, primeiro é necessário que os liderados tragam dentro de si conhecimentos, vivências, habilidades e visão relativamente desenvolvidos. Só assim poderão fazer frente ao que se espera deles. Líderes eficazes sabem que pessoas incompetentes com motivação causam estragos às vezes difíceis de serem revertidos. Em compensação, os danos provocados por indivíduos muito capacitados sem motivação são ainda maiores, devido ao exemplo negativo que promovem a seu redor.

O comprometimento, por outro lado, é a resultante legítima de um ato de fé nas propostas do líder. Não deve redundar de processos fantasiosos, desvirtuados e manipulativos, levados a efeito por líderes sem escrúpulos.

De fato, líderes que agem assim renunciam ao principal alicerce de sua liderança: a sólida e consistente confiança dos liderados. Sem ela, não terão a menor possibilidade de conservar-se nesse papel nem contar com o apoio eficaz e o comprometimento duradouro de todos.

O ser humano é incapaz de viver sem sonhar, sem ter a chance de buscar aquilo que ele próprio definiu como caminho para a felicidade. Soma-se a esse desejo a genética preocupação com a sua sobrevivência e a dos seus e temos os dois polos de energia geradores dos complexos e nem sempre compreensíveis comportamentos humanos.

Com efeito, a motivação e o comprometimento estimulam uma conduta pessoal ou grupal diferenciada, responsável por produzir resultados muito acima do esperado. Trata-se de uma distinção essencial para a competitividade dos turbulentos dias de hoje, marcados por profundas e velozes mudanças, em que a concorrência se acirra de forma exponencial em todos os campos. Nesse contexto, vale dizer, algumas empresas sobreviverão e outras não. O estudo do comportamento humano, aprofundado após a Segunda Guerra Mundial, oferece-nos incontáveis exemplos de como é fundamental que as instituições tenham em seus quadros pessoas realmente decididas a fazer a diferença. O que se sabe de convergente entre a imensa maioria de estudos sobre o tema é que:

- » todas as pessoas são diferentes entre si, cada uma é um universo à arte, contemplando, com maior ou menor intensidade, características próprias, necessidades distintas, valores pessoais desenvolvidos e privilegiados desde a infância, identificações e sonhos emoldurados de forma poucas vezes convergentes;
- » as necessidades humanas mais intensas são as com maior poder de induzir o comportamento. Como as pessoas possuem perspectivas próprias “do que alcançar”, é comum que os fatores motivacionais (estímulos/necessidades) também sejam diversificados, sendo que, quando eventualmente iguais, apresentam intensidades diferentes;
- » toda necessidade humana (sonho/ambição) atendida total ou parcialmente deixa de gerar comportamento intenso em sua busca, e a segunda necessidade mais intensa, que era secundária, assume seu lugar na indução do comportamento.

Esses três fatores combinados (além de outros) conduzem o estudo e a compreensão da motivação humana a um terreno complexo e, às vezes, paradoxal. Apesar disso, cumpre acrescentar a esse quadro de complexidade alguns outros fatores, se não novos, pouco compreendidos em sua amplitude e interdependência, sobretudo pelos responsáveis pela gestão das empresas. São eles:

1. necessidade de diagnósticos periódicos dos fatores motivacionais de cada membro da equipe, realizados de forma individualizada, com o objetivo de definir quais medidas serão mais adequadas para estimular o comportamento dos indivíduos;
2. necessidade de conhecimento profundo e atualizado de valores, objetivos e metas organizacionais a serem buscados pela equipe de forma compartilhada;
3. necessidade de alinhamento mínimo entre o mundo dos sonhos (pessoas) e o mundo dos resultados (empresa), vide Figura 15 a seguir:



**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO**  
**RELAÇÃO CAUSAL ENTRE O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES, O APOIO AO LÍDER E A INTENSIDADE NO COMPORTAMENTO**



*A Figura 15 acima demonstra a relação da intensidade das necessidades humanas com a energia (motivação/comportamento) dedicada à sua consecução. Quanto menos atendidas as necessidades, maior a intensidade do comportamento no sentido de atingi-las; quanto mais bem-atendidas, menor ou quase nulo será esse comportamento.*

4. necessidade de um processo permanente de desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos, tendo em vista dar-lhes condições de interagir tecnicamente com os problemas organizacionais e compreender a dinâmica dos relacionamentos interpessoais – indivíduos pouco preparados têm pequena participação na dinâmica organizacional, pois desconhecem os processos, são inseguros e têm dificuldades em integrar-se com os grupos e adotar atitudes inovadoras e criativas, o que pressupõe muitas dificuldades em correr e assumir riscos;
5. necessidade de aprimoramento no processo de seleção e na delegação do profissional ou gestor que vai estar à frente da equipe, em matéria tanto de conhecimentos e relacionamento quanto de habilidades pessoais para as tarefas a serem desempenhadas, ou seja, “pessoa certa no lugar certo” – desvios de competência geram baixo desempenho, insegurança e pouca motivação;
6. necessidade de transformação da gestão tradicional, abandonando-se a filosofia do “manda quem pode,

obedece quem precisa” em favor da formação e do desenvolvimento de habilidades em liderança – chefes inspiram competição e medo, líderes geram comprometimento, que é a sublimação da motivação individual e coletiva;

7. necessidade de proporcionar às pessoas da equipe condições de elas aprofundarem-se no campo do auto-conhecimento (“Quem sou eu e o que quero atingir com o meu trabalho?”), em contraposição ao conhecimento daquilo que a empresa poderá viabilizar (“Será que esse é realmente meu lugar? Será essa a empresa que irá contribuir para a concretização dos meus sonhos?”);
8. necessidade de jamais deixar o desânimo deter a equipe – embora pareça inofensivo, o desânimo é o mais perigoso dos inimigos, porque é o mais traiçoeiro –, problema, no que diz respeito à motivação para preencher esse objetivo, é que costumamos discordar consideravelmente sobre o que consideramos felicidade, sendo justo dizer que a sociedade está confusa sobre o que é a felicidade (no discurso cotidiano, ela normalmente é associada a um estado psicológico positivo).

A motivação nunca é causa. Sempre é consequência de um processo estruturado que os líderes conhecem bem. Começa pela visão do líder, legitimamente compartilhada com todos, pela escolha das pessoas que possuem as competências inerentes ao desafio, pela alocação dos recursos necessários e, finalmente, pelo sentimento das pessoas de se verem contempladas na resultante. O alinhamento entre o que a empresa e os indivíduos buscam atingir gera o comportamento diferenciado para o sucesso. Esse comportamento chamamos de motivação.

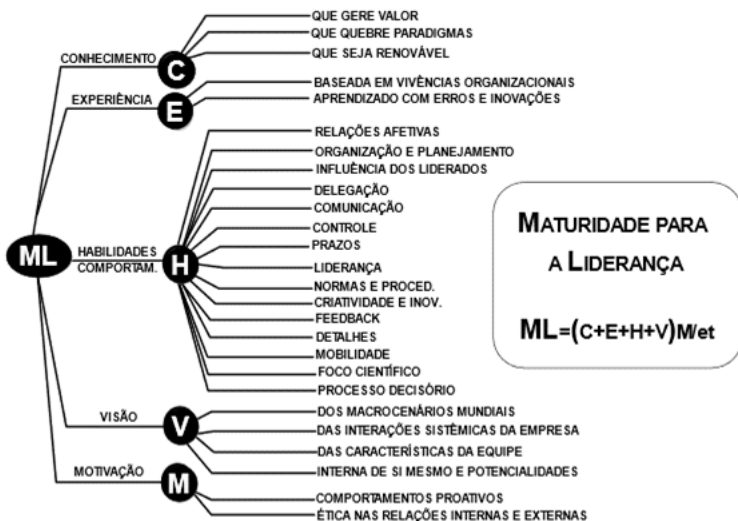
Comprometimento, na visão da liderança, significa a sublimação do comportamento humano transcendendo a própria motivação. Na motivação, queremos fazer; no comprometimento, vamos fazer, independentemente dos riscos inerentes ao processo. Há um acordo tácito entre líder e liderados na busca por resultados propostos. Superação é a palavra de ordem; união e sinergia são decorrência dessa aliança que

tem na equipe a bateria energética do comportamento. Milhões deram a sua vida pela visão de seus líderes, não por estarem motivados, mas comprometidos. Em termos políticos e sociais, temos alguns diálogos que atestam o que é comprometimento. Vejamos: “Durante toda a história milenar do nosso país, jamais pés impuros pisaram o sagrado solo do império japonês” (Hirohito, Imperador do Japão durante a 2ª Guerra Mundial, no surgimento dos camicases); “Eu tive um sonho” (Martin Luther King, durante marcha com mais de 1 milhão de pessoas em Washington).

## **4.2 Qual é o conjunto de conhecimentos e competências comportamentais que moldam os líderes diferenciados?**

O conceito de maturidade utilizado neste texto contempla uma definição ampla e abrangente sobre todos os aspectos que com ela interagem: maturidade, portanto, para a liderança, é o conjunto harmônico e equilibrado entre o conhecimento técnico necessário para bem conduzir os processos, as experiências/vivências em situações similares, com os aspectos comportamentais envolvidos nas relações entre líderes e liderados, com visão ampla, energizados com a motivação e o comprometimento necessários para o atingimento dos objetivos propostos de forma diferenciada. Adicione-se, obrigatoriamente ao conceito, como pilares essenciais, comportamentos éticos e o respeito aos valores inerentes à organização e ao processo a ser conduzido.

A Figura 16 abaixo complementa o conceito, organizando, de forma harmônica, todos os componentes da maturidade para a liderança.



A Figura 16 acima demonstra todos os fatores que compõem a maturidade para o exercício eficaz da liderança. Poderíamos acrescentar a questão dos modelos mentais e as formas de utilização do poder, o que faremos mais adiante.

- » **Conhecimento que gere valor:** nada é mais valioso do que a soma de conhecimentos disponíveis, desde que estejam atualizados e aderentes ao momento de sua atualização. Como o volume de conhecimentos gerais cresce exponencialmente a cada dia, é fundamental que os líderes saibam a diferença entre os que são aplicáveis e os que ficam apenas no campo teórico.
- » **Conhecimento que quebre paradigmas:** na sociedade extremamente competitiva dos dias atuais, é essencial um comportamento dos líderes que confronte sempre os conhecimentos que deram certo no passado ou mesmo atualmente, mas que não representa mais um passo à frente na competitividade global. Paradigmas ou processos devem ser permanentemente questionados e reformulados para que não sejam rapidamente sucateados, mesmo que ainda apresentem um resultado relativo,

principalmente se os competidores dispuserem de novos conhecimentos aplicáveis e ágeis.

- » **Conhecimento que seja renovável:** em alguns momentos da existência das organizações não bastará apenas aprimorar processos e formas de atualização dos conhecimentos disponíveis para conseguir manter a sua produtividade e competitividade no mercado. Terá de haver a ruptura com esses processos e a aplicação de conhecimentos e rotinas inovadores e radicais. Muitas vezes não basta apenas melhorar, é essencial renovar.
- » **Experiencia baseada em vivências organizacionais:** muitas vezes a experiência não advém apenas e exclusivamente do tempo cronológico que alguém atuou em determinada função ou processo. Em alguns casos, profissionais com menos tempo de exercício em determinadas funções vivenciaram fatos e eventos muito marcantes em suas vidas que lhes deram muita experiência. Para comprovar esse fato, basta verificarmos a velocidade nos processos de mudança até o final dos anos 80, a aceleração em tecnologias, globalização de mercados, novos produtos e processos até os nossos dias e as projeções para um futuro próximo. A velocidade nas mudanças requer uma capacidade de adaptação também muito rápida no comportamento de líderes e liderados; no caso, a experiência aqui se refere ao fato de que, se não houver essa rápida mudança comportamental, as perdas serão inevitáveis.
- » **Experiencia com erros e inovações:** os líderes sabem que os equívocos cometidos são uma escola muito eficaz para o aprendizado de como fazer certo e não incorrer no erro novamente. Assim também funciona o processo criativo e inovador. As grandes inovações, invariavelmente, são oriundas de equívocos iniciais que posteriormente deram certo. Aprender com os erros, estar aberto ao *feedback* permanente e incentivar a inovação é papel primordial dos líderes de sucesso.

- » **Habilidades comportamentais:** o *mix* dessas habilidades é tema complexo e sistêmico, pois elas mudam constantemente e estão permanentemente interligadas. Assim, uma competência muito valorizada atualmente pode não ter a mesma importância e significado em uma situação distinta – por exemplo, para um excelente comunicador na área de marketing a comunicação é, sem dúvidas, uma competência que deve ser valorizada na escala máxima, mas na área de contabilidade e auditoria, ou mesmo na de pesquisa científica, ela não é assim tão fundamental na escala de prioridades. É fundamental, portanto, que os líderes saibam atribuir os devidos pesos para cada uma das competências envolvidas, relacionando-os às atribuições esperadas dos liderados. Outra competência que podemos utilizar como exemplo válido é a da agilidade no processo decisório, característica muito importante em casos que dependam de decisões mais corriqueiras, sistêmicas e interdependentes, como ocorre no dia a dia organizacional. Outras decisões, entretanto, necessitam de uma maturação mais longa (exemplo: implantar uma nova unidade fabril) e de líderes que compreendam que a competência de decidir rápido tem um peso bem menor nessa ocasião. Há de se ter cautela e informações com qualidade para as grandes decisões estratégicas.
- » **Visão dos macrocenários mundiais:** necessidade de decodificação desse cenário nos seus diversos aspectos (políticos, econômicos, sociais, ambientais, conflitos etc.).
- » **Visão das interações sistêmicas da empresa:** conhecimento profundo das prioridades estratégicas, das interações sistêmicas organizacionais e do impacto disso nos processos de liderança horizontal e vertical.
- » **Visão das características da equipe:** como está constituído o time tanto em nível estrutural como por projetos? Como o time está escalado para o desenvolvimento das funções conforme os seus talentos? Esse time possui líderes em potencial?

- » **Visão de si mesmo e potencialidades:** um provérbio chinês diz que “o autoconhecimento nos aproxima da maestria”. Quanto o líder conhece de si mesmo, suas potencialidades e suas deficiências? A visão interior de si tem sido realizada por meio de processos meditativos ou pelo *feedback* de excelência?
- » **Motivação via comportamentos proativos:** as atitudes do líder devem refletir um profundo comprometimento com as metas estabelecidas juntamente com os seus liderados. Criatividade e inovação delineiam essa caminhada.
- » **Motivação com ética nas relações internas e externas:** os fins não justificam os meios. A motivação e o comprometimento devem ser intensos até os limites da ética.

### 4.3 E quanto à relação da visão e com os resultados obtidos?

O objetivo agora é focar o trinômio *visão, sucesso e resultados* de uma maneira diferente. A migração dos roteiros tradicionais presentes na maioria das abordagens de administração, que sinalizam a busca pelo sucesso via planejamento, pessoas e recursos para uma abordagem mais histórica e focada em culturas e personalidades de sucesso que se consolidaram ao longo do tempo, pode se tornar exemplo valioso, até mesmo nos nossos dias.

Alguns líderes visionários que tiveram significativo impacto na sociedade de sua época, inclusive com reflexos nos dias de hoje, tal a obstinação que tiveram com a busca pelo sucesso pessoal e das comunidades que lideravam, geraram resultados significativos e, em alguns casos, surpreendentes.

Para essa ilustração da importância da visão com resultados, selecionamos alguns personagens completamente diferentes uns dos outros, de épocas e realidades distintas, que ajudarão na compreensão dessa habilidade fundamental para a liderança.

**Alexandre, o Grande**, o mais célebre conquistador do Mundo Antigo e um homem de visão e habilidades incomuns,

ampliou e reorganizou o exército macedônio, transformando-o em uma das mais poderosas máquinas de guerra. O seu feito mais importante foi aproximar as civilizações gregas e as do Oriente Médio. Fundou mais de 20 cidades novas.

**César Augusto**, fundador do Império Romano, acabou com as guerras civis que desorganizaram a república durante o século I a.C., reorganizou o governo romano e manteve a paz e a prosperidade, que duraram dois séculos.

**Constantino**, o grande primeiro imperador cristão de Roma, derrotou seus opositores e unificou o Império Romano. Dedicou-se profundamente ao avanço do cristianismo. Reconstruiu a velha cidade de Bizâncio, renomeada Constantinopla (hoje Istambul). Promulgou leis que ajudaram a criar a base de toda a estrutura social da Europa Medieval.

**George Washington**, primeiro presidente dos Estados Unidos da América (EUA), comandou os exércitos continentais na luta pela independência. Foi presidente da convenção constituinte que elaborou a Constituição americana, aprovada pelo seu prestígio junto aos governadores. Estabeleceu um precedente de transição pacífica de poder que é adotado até hoje nos EUA.

**Gengis Khan**, o conquistador mongol que chegou a ser o homem mais poderoso do mundo, construiu uma poderosa máquina de guerra e conquistou o noroeste da China, toda a Pérsia, a Ásia Central, o Paquistão e o norte da Índia. Deixou filhos e netos que estabeleceram uma dinastia que durou até o século XVI e uma província na Crimeia que durou até o ano de 1783.

**Lao-Tse** redigiu os 81 versos que se tornariam a síntese de sua sabedoria e entraram para a história sob o nome *Tao Te Ching*. Escreveu o livro mais traduzido e lido fora de seu país, superado em vendas apenas pela Bíblia. Foi contemporâneo de Confúcio, apesar de alguns duvidarem disso, pois o livro começou a ser mencionado em torno de 300 a.C. O taoísmo iniciou como uma filosofia secular e desenvolveu um movimento religioso que vem



influenciando milhões de pessoas. Influenciou decisivamente o desenvolvimento da filosofia budista e o zen-budismo.

**Napoleão Bonaparte**, general e imperador francês, destacou-se, em 1793, no cerco a Toulon, que estava sob o domínio britânico. Participou de um golpe que resultou num novo governo, do qual foi o primeiro cônsul, transformando-se, logo após, em ditador. Aos 30 anos, era o soberano da França, mantendo-se no poder por 14 anos. Reformulou a estrutura financeira e o poder judiciário. Criou o Banco da França e a Universidade da França.

Eles tinham uma visão clara de onde queriam chegar, como fariam isso e com quem. Havia um *mix* de interesses pessoais alinhados com os dos seus liderados. Sempre havia, no final do esforço coletivo e da conquista do objetivo, uma certeza por parte de todos de que os “ganhos” seriam compartilhados. Todos os líderes citados valorizavam as pessoas e contemplavam os seus sonhos nessa busca. Fossem as expectativas relacionadas a guerras, conquistas, glórias pessoais, caminhos espirituais ou outras, eles se destacavam pela capacidade de envolver, convencer, induzir e influenciar os comportamentos dos liderados na direção de suas visões. Pode-se constatar que ter uma visão compartilhada e uma linguagem única em comum realmente cria uma força diferenciada para o comprometimento e o enfrentamento dos obstáculos e ajuda na obtenção dos resultados esperados. Na complexidade produtiva social, a falta de uma visão sistêmica de processos, embasada em profissionais competentes e motivados, os desconhecimentos dos objetivos comuns e dos planos de crescimento pessoal com regras claras e a inexistência de uma liderança forte e inspiradora fazem com que as organizações de hoje, como no passado dos líderes acima referidos, não consigam sobreviver num mercado complexo e numa sociedade mais exigente.

Seria como imaginar um Alexandre indeciso, um Napoleão covarde, um César Augusto desorganizado, um Constantino apático, um George Washington que não inspirasse confiança, um Gengis Khan inseguro e um Lao Tsu sem fé. Se essa visão se

confirmasse à época, com certeza as sociedades das quais eles faziam parte não os perceberiam como pessoas diferenciadas nem os teriam apoiado como líderes extraordinários de sua época. A matéria-prima da liderança é o comprometimento dos liderados com os objetivos propostos. O passo inicial para o sucesso e os resultados são os líderes com visão das necessidades dos liderados, com seus aspectos e complexidades, colocando-as, de forma clara e objetiva, no caminho para que sejam contempladas na busca dos objetivos organizacionais. A percepção do alinhamento nessa busca pelos objetivos comuns será o maior diferencial para a sinergia e o comprometimento com os resultados.

## **4.4 Planejamento ou pensamento estratégico?**

“Nos ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) dos nossos dias, a ocorrência de velozes mudanças no cenário global de negócios tornou-se o novo normal” (Fonte: Chicago University). Nesse cenário, e com a mesma velocidade, surgem novas estruturas organizacionais mais fluídas, novos produtos e novos serviços. A tentação para retornar a uma mentalidade mais convencional na abordagem de estratégias competitivas, com a manutenção do *status quo* existente, torna-se um dos principais impeditivos para a implantação de mudanças e adequações necessárias. No entanto, para tornar a organização competitiva e vocacionada ao sucesso, dos líderes é exigida a incorporação de iniciativas estratégicas modernas e dinâmicas que identifiquem as novas oportunidades e ameaças nesse mercado evolutivo. Os líderes sabem que todos os processos atualizados que visem aprimorar os negócios são importantes. Vitais se tornam, portanto, abordagens que otimizem a adoção e a prática de procedimentos que promovam a obtenção de vantagens competitivas reais e diferenciadas.

Apesar de ser uma metodologia bastante estruturada, o planejamento estratégico depende fundamentalmente, a

exemplo de outras ferramentas de gestão e liderança, da motivação e do comprometimento de todos os agentes que dele participam.

Quando um líder administra uma empresa, deve reconhecer que nenhum planejamento formal permite antever todas as mudanças que afetarão a organização em breve. Isso significa que não se deve planejar? Em absoluto!

Como afirma Andrew S. Grove (1997), “Devemos planejar da mesma forma que um grupo de combate a incêndios planeja: como não se pode prever onde será o próximo incêndio, é necessário formar uma equipe suficientemente ágil e eficiente para responder tanto aos eventos comuns quanto aos imprevistos”.

Essa habilidade de envolvimento das pessoas com os objetivos e os caminhos definidos para a organização lembra uma das fotografias mais publicadas na imprensa mundial de todos os tempos: o instante da fixação da bandeira americana, pelos fuzileiros navais, na ilha de Iwo Jima, no monte Suribachi, durante a Segunda Guerra Mundial. James Bradley, o último sobrevivente dos sete fuzileiros que ergueram a bandeira, relata:

Quando cheguei ao local eles estavam terminando de prender a bandeira ao mastro e estavam prontos para erguê-lo. Eu fiz apenas o que qualquer um teria feito. Apenas ajudei. É assim em combate. Você simplesmente ajuda quem precisa de ajuda. Eles não pediram a minha ajuda. Eu apenas me aproximei e ajudei. Em função deste episódio as pessoas se referem a nós como heróis [...]. Certamente não fomos heróis (BRADLEY; POWERS, 2006).

Esse comportamento de ajuda voluntária remete-nos a outra questão importante: o que torna tão difícil a participação das pessoas nos movimentos estruturados que fazem pensar? Seria a ameaça da mudança? A exposição nos grupos sobre o conhecimento das pessoas? O receio de perder espaço e as condições de exercício do poder centralizado?

Uma nova hipótese complementar (e, talvez, em alguns casos, fundamental) é a que trata da forte atração que possuem as atividades operacionais em detrimento das estratégicas. Ao

longo da construção de muitos planos estratégicos, em diversas empresas, observa-se, invariavelmente, uma sequência comum de eventos comportamentais:

- » dificuldades (ou receio) em compartilhar informações importantes;
- » insegurança quanto ao processo de planejamento estratégico tendo em vista todo o “mistério” que ainda o envolve;
- » motivação das pessoas em alta quando são envolvidas;
- » contagiante entusiasmo na fase do planejamento;
- » relativo envolvimento comportamental nos primeiros passos da implantação;
- » primeiras tentativas de “fuga” do processo;
- » fábrica de desculpas para não mais se envolver;
- » abandono gradual do planejamento estratégico causado pela força de atração (e manutenção do emprego) que a atividade operacional e de curtíssimo prazo exige no dia a dia;
- » contaminação do grupo maior em forma de cascata invertida quanto ao desânimo lento e gradual que consegue chegar à área mais estratégica da empresa, representada pelos seus líderes, e tende a ocorrer na estrutura organizacional de baixo para cima, enquanto a falta de ações integradas ocorre de cima para baixo.

O planejamento estratégico (prefiro o termo “pensamento estratégico”, por ser mais permanente e promover a necessidade de revisões diárias) tem o efeito de alterar a cultura de uma organização. No entanto, a cultura não muda por si só e não pode ser influenciada apenas por esse pensamento. O caminho que leva à mudança, passa pelo comportamento dos líderes e dos liderados, pelas práticas transparentes e pela democratização da informação.

O efeito indireto do planejamento/pensamento estratégico na empresa é o fato de a cultura se modificar gradualmente, impregnando todos dentro da organização, pois o processo

deve vir apoiado nos valores esposados por ela. Se essa organização estiver satisfeita com o seu desempenho durante um tempo além do razoável (esse tempo depende da característica da empresa, do mercado e da concorrência), é provável que ela não tenha percebido o risco que corre.

É necessário que os líderes e seus colaboradores abram os olhos para as ameaças e as oportunidades externas de negócios e para as deficiências internas que podem ser melhoradas. Nesse momento, a comunicação assume vital importância para o sucesso. Vejamos uma estratégia pontual da Dell, exposta pelo seu principal líder, Michael Dell (1999):

Comunicamos com grande entusiasmo a necessidade de atingir nossas metas com os servidores [equipamentos]. [...] Realizamos um grande evento – The Great Dell Torch Event – para 7 mil funcionários, que, por ser localizado no centro de Austin, facilitava a volta para casa. Alguém se vestiu de “homem servidor” com uma capa, meia calça justa e um S enorme no peito e entrou em todos os prédios convidando pessoas para visitar o evento. [...] Eu inaugurei a noite correndo para dentro do auditório segurando uma tocha de proporções olímpicas. [...] Foi muito divertido e fez muito efeito. De acordo com os cálculos [...] 98% das pessoas que o visitaram entenderam a nossa estratégia do servidor e o papel de sua propagação.

Planejar e raciocinar estrategicamente significa compreender se o que se tem em mente poderá ser atingido. A informação necessária e a boa vontade devem fluir de cima para baixo, não ao contrário. Por exemplo: quando a área financeira (ou outra) se nega a fornecer informações necessárias ou dificulta esse acesso, todas as ações e as iniciativas tomadas de baixo para cima se tornam infrutíferas, o que, a médio e longo prazo, afetará a credibilidade e o envolvimento efetivo com o processo.

Reforçando os conceitos e os estudos a respeito dos modelos mentais, os quais interagem diretamente com o tema, é interessante citar a obra de Peter Senge e colaboradores (1995), intitulada *A quinta disciplina: caderno de campo*, cujo texto diz:

O conceito de modelos mentais data da antiguidade, mas a expressão foi cunhada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik na década de 1940. Desde então ela tem sido utilizada por psicólogos e cientistas cognitivos, tais como Philip Johnson-Laird da Princeton University, Marvin Minsky e Seymour Papert do MIT – Massachusetts Institute of Technology, e gradativamente utilizados pelos gerentes. Na cognição o termo refere-se tanto aos ‘mapas’ tácitos semipermanentes do mundo em que as pessoas retêm a sua memória de longa duração quanto às percepções de curto prazo, que elas constroem como parte de seus processos diários de raciocínio.

De acordo com alguns teóricos da cognição, mudanças nos modelos mentais diários de curto prazo, acumulando-se com o tempo, gradativamente refletem mudanças nas crenças arraigadas de longa duração.

Quando uma empresa cresce e se torna uma organização maior, os líderes devem promover ações para encurtar a distância entre eles e as suas equipes, desenvolvendo estruturas flexíveis e processos de comunicação que democratizem a informação, visando:

- » mobilizar as equipes em torno de metas comuns;
- » focar metas de longo prazo, comprometendo as suas equipes com tais metas;
- » participar efetivamente dos processos de escolha dos melhores talentos;
- » promover oportunidades de crescimento pessoal;
- » envolver-se com informações e pessoas;
- » conectar-se com o mundo exterior e as suas equipes, seu patrimônio maior;
- » deixar os liderados comprometidos com a organização, por meio de uma “visão cristalina” do processo em si bem como das possíveis ameaças inerentes;
- » promover processos estruturados (políticas) de treinamento e desenvolvimento visando à atualização permanente dos indivíduos no necessário “espírito” de equipes, buscando, de forma sinérgica, os resultados estabelecidos.

Assim, o principal negócio da empresa deverá ser o foco prioritário do Sistema de Informação interno, passando a ser a base para a formatação estratégica e as transformações operacionais e gerenciais exigidas pela dinâmica das organizações. Com isso, desenvolve o líder uma ação prioritária de responder rapidamente as mudanças e as necessidades do mercado (desenvolver relacionamentos e serviços ao consumidor e melhorar o processo decisório, promovendo as necessárias vantagens competitivas para assegurar a sua própria sobrevivência). O planejamento estratégico tem que ser um processo participativo, envolvente e com vasta capilaridade no processo de comunicação interna, promovendo o devido e tão necessário comprometimento de todos, líderes e liderados, com os resultados esperados. Essa ferramenta de gestão e liderança, considerada por muitos *experts* como o primeiro e principal indutor do desenvolvimento organizacional (representa o trem que puxa os demais vagões da complexa dinâmica organizacional), tem alguns passos anteriores e prioritários a serem observados:

- » definição do perfil necessário e líder do processo;
- » constituição, mapeamento da maturidade e desenvolvimento da(s) equipe(s);
- » criação de um ambiente propício ao trabalho e à reflexão;
- » clarificação do rumo, dos passos do processo e dos papéis individuais;
- » definição e internalização da agenda, do sistema de informações, da forma e da sua periodicidade.

Na questão da liderança dos processos de planejamento estratégico, existe um aspecto muito interessante e, invariavelmente, prejudicial ao seu bom andamento. Trata-se da dominância do estilo de liderança fortemente compartilhado e participativo a ser utilizado pelo líder junto à equipe de planejamento. Esse estilo poderá estar desvirtuado do foco principal, que é o comportamento (relacionamentos), em detrimento do foco no conhecimento técnico. Em alguns casos, esse estilo, que é muito proveitoso para equipes maduras e proativas, pode desviar-se para um estilo fortemente paternalista.

Esse comportamento de liderança é muito comum nas sociedades latinas, nas quais se percebe que o afeto, o amor e os relacionamentos são muito intensos e eventualmente podem estar sendo adotados nas relações profissionais, como é o caso em questão, ou seja, a implementação dos processos de planejamento estratégico ou qualquer atividade estruturada por projetos. O pior dos malefícios, nesses casos, é o fato de que os líderes exigem lealdade para si mesmos em detrimento do compromisso maior com a organização. Nas estruturas mais fluídas dessas organizações, as equipes de planejamento são, invariavelmente, constituídas de forma matricial e sistêmica. Sabemos, entretanto, que ainda restam alguns resquícios das estruturas formais de poder hierárquico que irão se manifestar de forma clara, ou não, no momento da disponibilização de seus recursos humanos para participarem e dedicarem parte de seu tempo à formatação do planejamento estratégico. Caso os líderes formais (diretores, gerentes, supervisores etc.) tiverem como característica maior o estilo paternalista de liderança, com certeza surgirão conflitos conscientes e inconscientes para a liberação dessas pessoas para serem lideradas por outros com objetivos diversos daquele envolvidos em suas áreas específicas.

Da mesma forma, essa dificuldade far-se-á presente se os líderes do processo de planejamento estratégico – ou outra atividade qualquer formatada para ser desenvolvida e implantada por projetos – tiver como característica pessoal o estilo paternalista como dominante. A consequência natural desses líderes será de profunda frustração por perceber a lealdade dos seus liderados eventuais dividida ou direcionada ao seu líder formal. Percebe-se que as dificuldades no desenvolvimento dos processos de formatação e implantação do planejamento estratégico e dos projetos em geral não se reduzem tão somente à necessária leitura dos diversos cenários circundantes e internos das organizações, mas também às ações dos líderes envolvidos no tocante ao modo como liderar pessoas diferentes, advindas de núcleos sociais internos com culturas de gestão e estilos de liderança próprios, que podem interferir tanto no processo quanto nos resultados esperados.

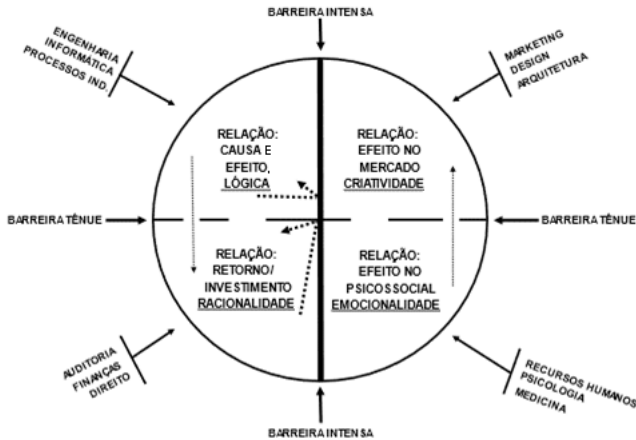


## **4.5 Qual é a mais eficaz e complexa competência para o exercício da liderança de resultados? Por quê?**

A competência mais importante para o exercício da liderança de resultados está relacionada com a capacidade de visão ampla dos diversos cenários inter-relacionados. Começando pelo mais amplo deles (global) e indo até o microcenário do indivíduo em si, como já vimos anteriormente, contemplando logicamente os cenários organizacional e das equipes de trabalho. A decodificação do que está ocorrendo e o porquê, bem como as suas causas e tendências, definirá as ações comportamentais dos líderes de resultado. Compreendendo o cenário global, organizacional e das equipes envolvidas, seja qual for a sua dimensão e características, sinalizar-se-ão não apenas o diagnóstico dos agentes do processo em termos de necessidades pessoais como também o estilo de liderança momentâneo mais eficaz.

É importante também o líder compreender a visão dos seus pares e liderados quanto às resistências ao processo de mudança, baseadas na visão pessoal de cada um, dependendo da sua dominância cerebral. Para alguns profissionais focados na lógica e na racionalidade, a visão e o apoio aos movimentos de mudança não estruturados serão muito mais difíceis.

A Figura 17 a seguir ajuda a compreender essa postura:



A Figura 17 acima procura relacionar algumas profissões como exemplo de pensamento lógico, racional, emocional e criativo bem como as barreiras e a sua intensidade, dependendo das dominâncias cerebrais.

## 4.6 Qual é a competência/habilidade comum a todos os líderes de sucesso?

Os líderes têm encontrado, nesta segunda década do século XXI, exigências maiores e mais complexas do que aquelas com as quais tinham se deparado no século recém-findo. Até pouco tempo, gozavam de poder para moldar as organizações conforme seus valores, premissas e estilos pessoais. Entretanto, a explosão tecnológica, a pandemia da Covid-19 e os consequentes rearranjos das formas de trabalho (*home office*, por exemplo) ampliaram significativamente a consciência de que as pessoas são fundamentais para a eficácia organizacional.

Eis que surge, então, a necessidade de líderes que atuam em equilíbrio técnico e comportamental, dando preferência aos aspectos psicossociais, referendando, sob todos os aspectos, que a liderança só existe na maestria, ensina a escutar e demonstra que tudo está ligado a tudo, tudo está mudando e, atualmente, só há mutação.

O líder centrado na teoria, na ideologia e na técnica é o estágio da infância da maturidade. O comportamento de cada um prioriza as verdades que são nossas. Elas já existem há muito tempo, sendo que essa mesmice leva à esclerose.

Já o líder centrado na pessoa ou no problema situacional foca no agora, considerando os diversos cenários que cercam o líder e representando uma maturidade mais elevada, mais madura.

Contempla aspectos atuais da liderança ampla envolvendo família, empresas, organizações, governos e a sociedade como um todo e encontra guarida nos pensamentos e escritos de Jean-Jacques Rousseau (2017), que menciona:

A mais antiga de todas as sociedades e a mais natural é a família. [...] portanto, no primeiro modelo das sociedades políticas, o chefe é a imagem do pai, o povo a imagem dos filhos, e todos, tendo nascido iguais e livres, só alienam a sua liberdade em proveito próprio. A diferença é que na família, o amor dos pais pelos filhos, vale pelos cuidados que dispensa a eles, enquanto (na empresa e no Estado) o prazer de comandar substitui este amor, que o chefe não tem pelo seu povo. [...]

Como o crescimento do Estado dá aos depositários da autoridade pública mais tentações e meios de abusar de seu poder, mais força deve ter o governo para conter o povo e mais força deve ter o Soberano (chefe) por sua vez, para conter o governo. [...] Entre os gregos, tudo o que o povo tinha a fazer, ele o fazia por si mesmo; estava constantemente reunido na praça. Vivia em um clima suave, não era ávido, escravos ocupavam-se de seus afazeres e a sua grande questão

era a liberdade. Não se tendo mais as mesmas vantagens, como conservar os mesmos direitos? Nosso clima mais duro aumenta a nossa necessidade e, durante seis meses do ano a praça pública é inabitável, nossas línguas pouco sonoras não conseguem fazer-se ouvir ao ar livre, estima-se mais o lucro que a liberdade e teme-se menos a escravidão que a miséria. [...] porém, quando o nó social começa a afrouxar-se e o Estado a enfraquecer, quando os interesses particulares começam a fazer-se sentir e as pequenas sociedades a prevalecer sobre a grande, o interesse comum perde-se e encontra opositores; a unanimidade não reina mais nos votos (in-

teresses), a vontade geral não é mais a vontade de todos, elevam-se contradições, debates, e a melhor opinião não passa sem disputas.

Enfim, quando o Estado, perto de sua ruína, não subsiste mais senão por uma forma ilusória e vã, quando o vínculo social está rompido e o mais vil interesse ostenta descaradamente o nome sagrado do bem público, então a vontade geral torna-se muda; todos, guiados por motivos secretos, não opinam mais como cidadãos, como se o Estado nunca estivesse existido, e são aprovados, sob o nome de lei, decretos iníquos que têm por finalidade apenas o interesse particular.

Mesmo considerando essas reflexões como um processo natural de evolução da maturidade do líder, destacamos uma competência fundamental que proporcionou as condições para uma liderança efetiva em todos os tempos da existência humana. Essa competência está diretamente relacionada com a habilidade de visão que todos os líderes devem ter, não só dos ambientes que os cercam em termos materiais, financeiros e tecnológicos, mas de uma faceta humana que gera atitudes e comprometimento nos liderados, que é a visão das necessidades dos liderados.

Quais são seus sonhos, seus desejos e suas ambições para as suas vidas e os que estão ao seu redor? Mais uma vez ressaltamos a parte do conceito do líder eficaz que diz “na busca de objetivos comuns”. Todos os líderes de sucesso conseguiram construir esse aspecto fundamental da visão, diretamente relacionada com os altos níveis de comprometimento exigidos para que uma equipe atinja os objetivos almejados. Mesmo os líderes negativos utilizaram-se, de forma manipulativa, dessa capacidade diagnóstica que acarretou, invariavelmente, profunda frustração e desencanto dos liderados com esses líderes que visavam apenas aos seus objetivos e interesses pessoais.

## **4.7 Um líder de sucesso em determinada atividade poderá ser um líder eficaz em outra? E as mudanças?**

Analisemos o seguinte diálogo:

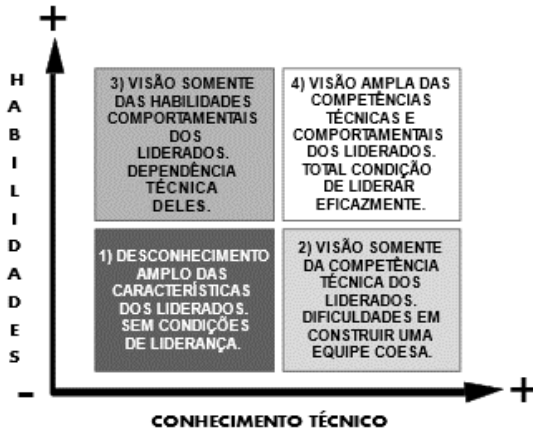
– Jorge, você se saiu tão bem liderando o projeto de implantação do novo modelo de gestão de recursos humanos. Atingiu todos os objetivos propostos com uma equipe motivada e comprometida. O gerente da equipe de engenharia da fábrica está convidando você para liderar um projeto de melhoria no fornecimento de insumos para as demais unidades de engenharia, com redução significativa nos custos operacionais. Você topa?

Percebe-se, nesse caso, um profundo desconhecimento dos fatores que compõem a maturidade para a liderança eficaz. O cenário em que ocorreu um processo eficaz, em determinado momento, não é pré-requisito para que esse desempenho se repita com a mesma intensidade em outro. O desconhecimento dos fatores técnicos e dos processos de uma situação qualquer bem como os aspectos humanos envolvidos ocasionam uma queda acentuada na maturidade do líder.

Até mesmo na continuidade de um processo de liderança eficaz há uma queda na produtividade de líder e liderados se todos não se submeterem aos devidos programas de atualização permanente. O domínio de um processo ou situação qualquer em determinado momento não significa a permanência de altos níveis de produtividade, pois todas as situações fazem parte de um movimento em permanente mudança.

Vejamos a Figura 18 a seguir:

## VISÃO AMPLA DO LÍDER SOBRE SEUS LIDERADOS EM TERMOS DE CONHECIMENTO TÉCNICO E HABILIDADES COMPORTAMENTAIS



A Figura 18 demonstra quatro situações diferentes para o mesmo líder. No quadrante 1 ele não desfruta do conhecimento técnico dos liderados nem das suas habilidades comportamentais, inviabilizando seu papel de líder de resultados. No quadrante 2 ele tem consciência plena dos conhecimentos técnicos da sua equipe (ou liderado individual), mas tem deficiências quanto à visão das habilidades relacionas. No quadrante 3 ele desconhece a capacidade técnica da sua equipe, apesar de ter um bom conhecimento sobre os seus relacionamentos. No quadrante 4 ele possui uma visão clara dos relacionamentos e da capacidade técnica da equipe, o que lhe proporcionará amplas condições de exercitar uma liderança de resultados otimizados.

## 4.8 Como seria um Sun Tzu na arte da guerra empresarial? (Texto de Sun Tzu adaptado pelo autor)

Segundo Sun Tzu, a guerra é um dos fatores mais importantes para um Estado, que pode gozar da vitória ou viver em desgraça. Por isso, antes de iniciar uma guerra contra seus concorrentes, deve-se avaliar as possibilidades reais de vitória ou evitar o confronto, a fim de prevenir-se contra severas perdas.

Segundo o mestre, há cinco fatores que determinam as possibilidades de sucesso em uma guerra (*negócio*), são eles:

clima, terreno, comando, doutrina militar e influência moral. Vejamos os quatro principais, aplicando cada um deles em seu modelo de negócio, a partir da seguinte perspectiva.

- 1. Clima:** As estações podem ser, ou não, favoráveis para o seu tipo de *negócio*. As *empresas* devem estar sempre de olho no clima, pois alguns *nichos* dependem da variação climática, que tem forte influência em seu *faturamento*. Portanto, é bom estar sempre atualizado sobre as estações e preferir criar um plano de expansão e ataque à *concorrência* na época do ano mais favorável para o *negócio*.
- 2. Território:** Enquanto os europeus se baseavam no jogo de xadrez para criar suas estratégias de guerra, os chineses tinham o seu próprio jogo de tabuleiro, o Go. O xadrez parte do princípio de aniquilação das peças oponentes, enquanto o Go é focado na conquista de territórios. Dessa mesma forma atuavam os exércitos europeus e chineses em suas guerras, mas a conquista de territórios se mostrou mais eficiente. Assim, entendemos que, para que uma *empresa* saia vitoriosa contra seus oponentes, deve focar na conquista de território (*mercado*). Não importa quão pequena seja a *organização*, quanto mais território ela dominar, mais forte tornar-se-á como um todo.
- 3. Doutrina militar:** A doutrina militar de Sun Tzu pode ser utilizada como forma de reconhecimento e perfeição. É preciso observar, de modo comparativo, quem está mais *capacitado* para ganhar *mercado*. Quem tem o melhor *produto*? Quem tem o maior número de *clientes*? Quem possui a *equipe* mais bem *treinada*? E assim por diante.
- 4. Influência moral:** A influência moral identifica qual *empresa* possui o apoio dos *clientes*. Por esse motivo muitas delas investem em *produtos* de responsabilidade ambiental, educação, sustentabilidade e ética. Sem o apoio do *público*, o *negócio* está fadado ao fracasso.

## Gerenciamento

Quando se decide pela guerra, é preciso considerar a viabilidade de implementação do plano para o cumprimento das metas. Sendo assim, considere *produtos, marketing, publicidade, estrutura e expansão*. Você não vai querer ser pego desprevenido no meio de uma missão, por isso faça as contas e *gerencie os gastos*.

## Estratégia

Sun Tzu pregava que o vencedor da guerra era o Estado que conseguia a rendição do inimigo sem que houvesse um combate. Para tanto, o conselho é que o ataque seja feito primeiro sobre a *estratégia dos concorrentes*, depois sobre suas alianças e, após, sobre seus soldados, oferecendo melhores oportunidades e *condições de trabalho*. Dessa forma, ocorrerá uma *desestruturação da empresa oponente*, o que tornará mais fácil a sua rendição.

## Tática

Uma boa tática contra a *concorrência* é tornar-se invencível, o que resulta em mais chances de êxito. Se for mais forte que seu concorrente, ataque-o. Se for mais fraco, defenda-se, mas jamais seja previsível.

## Conheça os seus inimigos (concorrentes)

Segundo o livro *A arte da Guerra*, é muito importante conhecer o seu *concorrente*, pois somente assim poderá atacá-lo sobre o seu ponto fraco. Todas as *organizações* possuem um ponto fraco, seu *concorrente* também, então estude, observe, avalie, pondere e ataque de forma certa, mesmo que a sua *empresa* pareça não ter chances. *Empresas* menores podem se valer da vantagem de poder agir com inteligência.

## Deixe espaço para realizar manobras

Mesmo que o plano pareça perfeito, sempre haverá imprevistos, por isso não se prenda a uma única medida ou estratégia, reconheça que poderá haver oportunidades e obstáculos duran-



te o percurso e deixe um espaço para a realização de manobras. Construa um plano alternativo.

## Tenha uma estrutura sólida

Ao entrar em território inimigo (*mercado*), garanta que a perda de uma batalha não lhe tire a vitória final. Mantenha uma estrutura que lhe favoreça retornar ainda mais forte e consistente.

## Use um ataque indireto

Uma das mais eficientes táticas de guerra contra a *concorrência* é o ataque indireto. Ou seja, deixe seu *concorrente* pensar que você está focando seus objetivos em outras áreas do *negócio*, enquanto, na verdade, cria um esquema invencível.

## Considere algumas razões de ataques estratégicos

- » **Nunca ataque quando estiver por baixo**, certifique-se de que está a uma altura segura de modo que não seja alcançado depois de conceber o ataque (*estratégia de negócio*);
- » **Nunca ataque em terreno desconhecido**, avalie e estude o território de ataque (*mercado*) para que a luta não seja desperdiçada, pois alguns territórios não valem a pena ser conquistados;
- » **Proteja-se em terrenos perigosos**, observe a maneira mais segura de atacar em território perigoso (*novo mercado*), protegendo-se, esquivando-se e garantindo um plano de fuga. Se tudo der errado, que atitude deverá ser tomada?

## Quando não houver alternativa, arrisque!

Durante a guerra (*negócios*) de Sun Tzu, seu exército (*equipe*) chegou a ser encurralado pelos soldados inimigos (*concorrentes*) que lhe armaram uma cilada. Prevendo o perigo, o mestre posicionou seus soldados (*recursos humanos*) bem no meio do confronto (*concorrência*). Segundo ele, quando não há mais

alternativas a melhor estratégia é arriscar. Quando estamos diante de um grande perigo, fazemos o impossível para superar os desafios e prosperar.

## **Considere estes nove fatores previsíveis**

Quando entramos na disputa por territórios (*mercados*), devemos considerar nove posições (*situações*): 1. dispersivo, 2. marginal, 3. contencioso, 4. aberto, 5. convergente, 6. difícil, 7. crítico, 8. cercado e 9. desesperado. Na posição do território (*mercado*) desesperado, o combate se dá com todas as forças até triunfar ou falhar.

## **Conte com estas categorias de espões (profissionais) para triunfar sobre o seu oponente (mercado)**

- » Espiões nativos: os próprios criadores da empresa, sócios e investidores.
- » Espiões internos: funcionários da empresa concorrente.
- » Espiões convertidos: espões (*funcionários*) do inimigo que fornecem informações.
- » Espiões descartáveis: espões (*funcionários*) convertidos pelo inimigo.
- » Espiões indispensáveis: aqueles que possuem respeito com o inimigo (*concorrentes*) e fornecem informações confiáveis.

O pensamento e as estratégias de Sun Tzu têm sido estudados e praticados ao longo do tempo por muitos chefes de governo, empresários e líderes. São, ainda em nossos dias, matéria de estudo e aprofundamento nas maiores universidades do mundo e em famosas academias militares. Cabe aos líderes e aos empreendedores conhecerem profundamente esses ensinamentos.

“O sábio não se exhibe, e por isso brilha. Ele não se faz notar, e por isso é notado. Ele não se elogia, e por isso tem mérito. E, porque não está competindo, ninguém no mundo pode competir com ele.”

Lao-Tsé – Tao Te Ching

“É preciso analisar os grandes talentos antes de dar um único passo. Adquirir prestígio pode ser considerado uma grande honra, mas não um privilégio, porque muitas virtudes são construídas com o máximo de trabalho e de esforços continuados.”

General Her-Hu – Comandante militar supremo da nação Zhao

## 4.9 Caso real

*O presente caso real foi compilado durante minhas atividades de consultoria empresarial no período de 2005 a 2017 e consta no meu segundo livro sobre liderança, O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (Bookman, 2012).*

**Caso:** Quando a responsabilidade não é assumida e as cartas estão marcadas.

**Perfil da empresa:** empresa privada multinacional de médio/grande porte do ramo industrial (empresa **P**).

Personagens:

- » **Joni**, diretor-presidente (DP);
- » **Arnaldo**, diretor de planejamento;
- » **Paulo**, diretor industrial;
- » **Celso**, diretor financeiro;
- » **Ortiz**, assessor do diretor-presidente;
- » **Lucia**, gerente de recursos humanos (GRH).

A empresa **P** era uma fábrica bastante verticalizada em todo o seu processo produtivo, desde a matéria-prima até as atividades de pós-venda. Tinha garantido mais de 80% de suas fontes de matérias-primas por meio de produção direta, e os

20% restantes eram providos por fornecedores próximos à sua sede.

A oferta de matéria-prima no mercado era abundante, e raramente a empresa tinha necessidade de requisitar um fornecimento acima dos volumes normalmente adquiridos mensalmente. Somente em épocas de euforia no mercado externo a empresa pressionava os fornecedores com demandas bem acima de sua capacidade.

A estrutura fabril da empresa **P** (prédios, equipamentos, tecnologias e força de trabalho) estava bem dimensionada em termos de concorrentes no país, mas razoavelmente deficiente em relação aos parâmetros de competitividade internacional. O diferencial que a ajudava a competir no mercado externo em custo e preço final era a situação cambial, muito favorável nos últimos cinco anos. A preocupação era que esse fator se alterasse a qualquer momento.

Era hora de mudar radicalmente alguns processos e tornar a empresa **P** mais proficiente em termos de gestão de custos e operacionalidade fabril e comercial. O principal caminho escolhido, além da terceirização de algumas atividades-meio, foi equipar a empresa com o que havia de mais avançado em tecnologia de ponta em termos de produção. A palavra de ordem era substituir todo o impacto humano nos custos diretos por tecnologia compatível e mais barata.

Essa estratégia foi perseguida à risca, até com algum radicalismo desnecessário, tanto na área industrial como na comercial e na administrativa.

Alinhado a esses procedimentos de “menos pessoas e mais tecnologia”, foi construído e consolidado um sentimento de extrema urgência na implantação das medidas radicais selecionadas pela ação de reengenharia. Os processos produtivos não eram muito complexos e poderiam ser substituídos pela tecnologia de ponta escolhida em um prazo considerado razoável. A diretoria não computou os chamados custos indiretos da reengenharia, representados pela resistência à mudança

(demoras), muito comum quando esta ocorre de forma rápida e não transparente.

O diálogo a seguir foi registrado durante uma reunião envolvendo as principais lideranças da empresa.

**Joni (DP):** Caro Celso, você está liberado para fechar o contrato com a empresa de consultoria MK para acelerar a implantação da reengenharia na empresa. Essa empresa tem um conceito amplo de sucesso nesse campo e é muito conhecida no mercado. Eles têm atuação internacional, vão fundo no processo e assumem à risca os objetivos contratados.

**Celso (financeiro):** Já estamos concluindo o contrato e tudo deve ficar pronto dentro de uma semana. O investimento é alto, mas acredito que vale a pena. Só o fato de assumirem a responsabilidade pelas demissões já paga o custo. Assim, temos uma desculpa razoável para a sociedade em geral e o sindicato da categoria, pois o número previsto de demissões é elevado. Outro detalhe importante que está sendo negociado é que forneceremos os nomes que deverão ser demitidos, mas, para efeito do público interno e externo, a consultoria é quem os demitiu. Para eles é suficiente cumprir a meta de demissões previstas e receber o valor do contrato.

**Arnaldo (planejamento):** O que precisa realmente acontecer é as demissões ocorrerem no prazo. Sei que o período do ano é crítico, porque dezembro é um mês de festas e final de ano, mas fazer o quê? A matriz tem que perceber a excelência da reengenharia que realizaremos na empresa **P**. Quem sabe eles nos escolham como modelo a ser seguido pelas demais unidades?

**Paulo (industrial):** Já estou com a minha relação de nomes pronta para entregar à consultoria MK. Em quatro meses concluiremos a substituição da tecnologia no processo fabril e em torno de 700 pessoas poderão ser desligadas. Acredito que o ideal será realizar uma operação única. No momento em que a MK apresentar e divulgar o relatório técnico da reengenharia a área de recursos humanos poderá providenciar as devidas demissões.

**Joni (DP):** Ortiz, como está o ambiente na empresa? Vazou alguma notícia com referência a este assunto?

**Ortiz (assessor DP):** Nada, senhor diretor. A única notícia que deixamos fluir internamente é que estamos contratando uma empresa de consultoria para realizar um estudo de produtividade nas áreas. No setor industrial, o movimento de substituição tecnológica está sendo “vendido” como uma fase pré-ampliação da planta.

**Joni (DP):** Ótimo, vamos manter assim até o último momento, que deverá ser no dia 20 de dezembro.

**Arnaldo (planejamento):** Já nos reunimos com todos os gerentes que irão permanecer na empresa e eles, de imediato, forneceram os nomes para a “degola”. Vamos manter essas listas escondidas no cofre até o momento certo. Quanto aos supervisores selecionados para continuar na empresa, estes de nada foram informados.

**Lucia (GRH):** Para que possamos efetuar uma demissão coletiva dessa envergadura, vou precisar dos nomes das pessoas a serem demitidas com alguma antecedência. Penso em recebê-los no período de quatro a cinco dias antes da data fatal.

**Arnaldo (planejamento):** Isso é totalmente impossível, porque a notícia não pode escapar de forma alguma. Sugiro um mutirão de fim de semana ou noturno após o expediente para as providências burocráticas necessárias. Sinto muito.

**Joni (DP):** Celso, negocie um bônus especial com a consultoria MK para que os prazos sejam cumpridos à risca e, se possível, antecipados em alguns dias. E não esqueçam: tudo o que ocorrer na empresa **P** foi determinado pela matriz, que, inclusive, foi a contratante da consultoria externa MK.

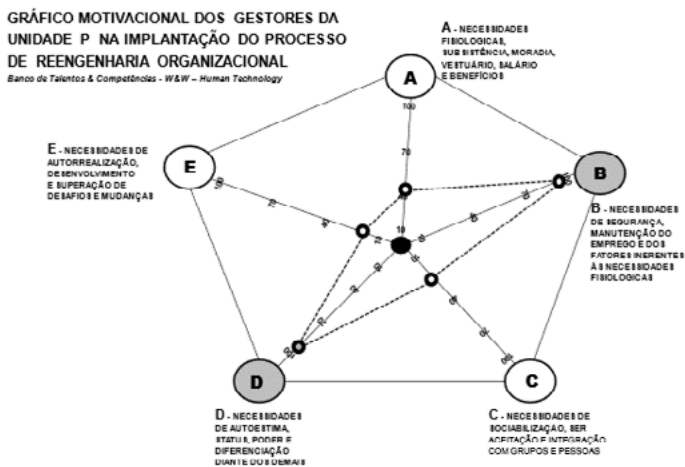
## **Análise do caso sob o comportamento da liderança**

O que se apresenta neste caso, em termos de liderança, é um comportamento totalmente antiético, articulado pelo próprio diretor-presidente da unidade fabril **P** com alguns

gestores e assessores. Estavam empenhados em somar pontos com a matriz, realizando a reengenharia solicitada, mas sem o devido caráter para assumir a sua responsabilidade no processo. A narrativa combinada entre eles era de que as ordens foram emanadas pela matriz e a redução no quadro de empregados e a definição dos profissionais que iriam ser demitidos eram de responsabilidade exclusiva da consultoria, por meio de metodologia reconhecida mundialmente.

### 1. As motivações dos gestores da unidade fabril P e dos seus assessores:

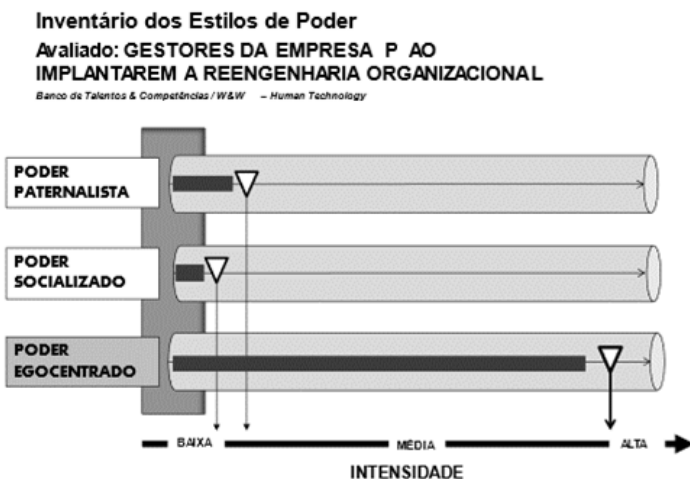
Tratando-se de gestores da alta cúpula diretiva de uma das muitas unidades fabris do grupo, receber uma determinação do conselho de gestão de todo o conglomerado industrial era tarefa para ser cumprida no menor prazo de tempo possível, até porque havia, na unidade **P**, um corpo dirigente que queria sobressair-se frente às demais unidades. Vencer o jogo sem assumir a responsabilidade e imprimir pressa no processo eram as suas únicas preocupações. Vejamos como podemos analisar as motivações da cúpula dessa unidade:



A Figura 19 acima demonstra os dois principais focos motivacionais da cúpula da unidade P: atender de imediato a demanda da matriz e manter status e poder perante os colaboradores que permaneceriam na unidade P.

Em um processo normal de mudança planejada com a participação de todos e informações abundantes e transparentes por parte da cúpula diretiva, a tendência é que a motivação da maioria das pessoas situe-se no nível de autorrealização, ou seja, que o desafio da transformação seja também um processo de desenvolvimento e aprendizagem. É nesse estado comportamental que ocorre, de maneira mais fluída, a inovação, a criatividade e a necessidade de superação pessoal. Insegurança e autoestima como norte da motivação podem promover um comportamento não ético pela manipulação das informações e das pessoas.

## 2. Utilização do poder formal (hierarquia) pela cúpula diretiva da unidade P, principalmente pelo seu diretor-presidente:



A Figura 20 acima demonstra o estilo de utilização do poder pela cúpula diretiva da unidade P.

Não podemos deixar de avaliar o verdadeiro custo da implantação da reengenharia organizacional da forma como foi realizada. Houve ganhos financeiros? Possivelmente sim, pois, na verdade, essa unidade fabril já vinha operando com uma quantidade de mão de obra acima do necessário. Também a sua



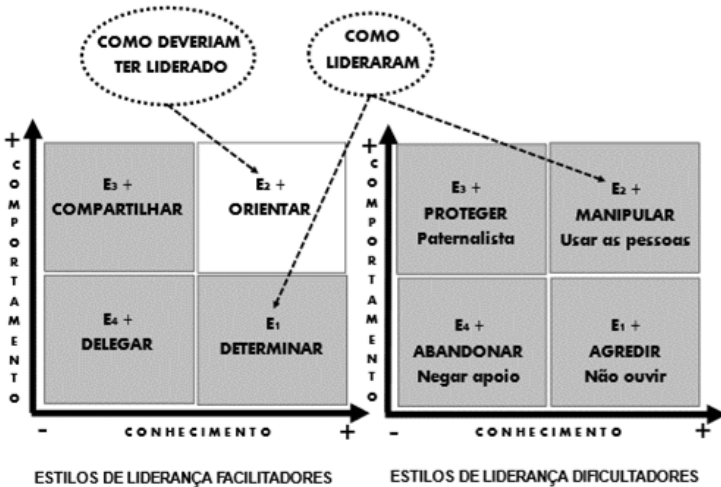
estrutura administrativa estava superestimada em comparação com os principais concorrentes. Entretanto, o verdadeiro custo foi a perda da confiabilidade das pessoas em seus líderes pela forma como foi feita a mudança, não pelas demissões em si. Esconder informações, manipular pessoas e mentir sobre a responsabilidade da estratégia adotada certamente abalou um dos principais pilares da liderança, que é a confiabilidade em seus líderes, a qual estava irremediavelmente perdida e dificilmente seria reconquistada. Um dos efeitos mais negativos desse tipo de atitude e exercício de poder egocentrado, além da redução drástica na confiança nos dirigentes, é a evasão de alguns profissionais talentosos que, inseguros pela forma como as decisões são tomadas, retiram-se da empresa em busca de colocação em outras empresas. A unidade fabril **P**, após poucos anos, foi arrematada por um grupo estrangeiro que estava disposto a investir elevadas somas em um novo projeto industrial com as mesmas características, mas muito mais competitividade. Nenhum dos líderes antigos foi aproveitado, pois a avaliação dos funcionários sobre eles não foi boa, principalmente quando recordavam da forma como a reengenharia anterior havia sido implantada.

### **3. Estilo de liderança utilizado pelos gestores da empresa**

**P:** Na verdade não podemos, mesmo com toda a boa vontade, chamar os gestores dessa unidade fabril de líderes. Eram gestores, porque assim agiam. De qualquer forma, e a título de exercício didático, vamos propor uma hipótese baseada no estilo de poder utilizado por intermédio da figura abaixo como ilustração:

**LÍDER AVALIADO: ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA DA UNIDADE FABRIL "P"**

*Banco de Talentos & Competências / W&W - Human Technology*



A Figura 21 acima demonstra claramente dois estilos que, se combinados, promovem a quebra da confiabilidade na cúpula diretiva. Manipular as pessoas, utilizando-as em benefício próprio sem que elas saibam, e determinar o que deve ser feito sem informações e debates transforma o ambiente interno em uma verdadeira ditadura egocentrada que leva à ruptura social.

Na unidade **P** aconteceu o que Hammer e Champy apregoavam em seu livro (1994) *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*:

Por ser um processo de mudança radical, a sua não compreensão na totalidade por quem o implementa ou a reformulação parcial e incluindo no processo a incapacidade de atingir os objetivos chaves, poderá trazer resultados completamente opostos aos desejados pela reengenharia. A empresa precisa estar absolutamente segura de que, ao fazê-lo, deverá estar convencida de que o resultado precisa ser obrigatoriamente algo novo, melhor do que o anterior e atender as exigências do negócio com ganhos reais. Muitos processos foram er-

roneamente chamados de reengenharia, mas foram mal planejados e executados.

Caberia, aqui, acrescentar que tanto o planejamento da mudança quanto os processos de informação e integração devem ser participativos, visando gerar o tão necessário comprometimento de todos com os objetivos definidos, o que não aconteceu na unidade **P**.

## Questões referentes ao caso

1. Quais os principais motivos para a adoção da estratégia de reengenharia na empresa **P**?
2. A empresa **P** possuía uma infraestrutura interna tecnicamente capacitada para realizar todo o processo de reengenharia, mas contratou a consultoria MK. Por quê?
3. Se as cartas estavam previamente marcadas em relação às pessoas que seriam demitidas, por que a diretoria não assumiu, com transparência, a responsabilidade pelas demissões?
4. Durante o andamento dos trabalhos da consultoria externa MK, todos os diretores se abstiveram de participar diretamente do processo por meio de ideias, sugestões e encaminhamentos de propostas para análise da diretoria. Por quê?
5. Qual foi o principal papel do assessor do diretor-presidente, Ortiz, durante o processo de reengenharia?
6. Quais seriam os motivos da pressa e da contundência para a implantação da reengenharia?
7. O que poderíamos deduzir das reuniões da diretoria com a consultoria MK e o assessor Ortiz?
8. Durante o tempo de implantação da reengenharia (aproximadamente um ano), várias demissões em bloco foram feitas, sempre sem anúncio prévio, especialmente uma, em dezembro, com mais de seiscentos desligamentos. Com essa política de demissões “surpresa”, qual foi o principal elo rompido entre o capital e o trabalho?

9. Como poderia o sindicato da categoria ter se envolvido de forma mais ativa na defesa dos funcionários da empresa **P**?
10. Em torno de dois anos após a conclusão do processo de reengenharia, o que aconteceu com o assessor Ortiz e toda a diretoria da empresa **P**? Por quê?

# BI

## Capítulo 5

### Sobre perfis, estilos de liderança e ética

#### 5.1 Existem estilos de liderança mais eficazes que outros? Como isso ocorre?

Os líderes podem influenciar fortemente o comportamento das pessoas de duas formas: **a)** de forma consciente, quando o líder tem clareza dos objetivos que devem ser atingidos e da composição da sua equipe em termos de maturidade relacional e conhecimento do processo; e **b)** de forma inconsciente, quando o líder exerce influência por meio de seu exemplo e atitudes, sendo, neste caso, ilimitada a amplitude da abrangência da liderança, influenciando o comportamento, inclusive, de pessoas que não o conhecem pessoalmente e não estão sob a sua liderança, mas que o admiram por algum motivo. A liderança inconsciente remete o líder a uma responsabilidade ainda maior, pois, além do seu alcance maior, abrangerá pessoas das mais diversas origens, matizes e culturas. Isso tem sido muito comum com o avanço das relações virtuais. Ou seja, o líder não será responsável apenas pelos seus liderados diretos, mas influenciará, muitas vezes sem saber, pessoas que o admiram e o definem como se fosse um espelho de seus comportamentos e valores.

Associados a princípios, esses direitos e interesses podem ser identificados em determinados padrões de natureza ética e espiritual (integridade, honestidade, respeito etc.). Não obstante, podemos também associá-los a determinados estados emocionais (amor, felicidade, coragem e fé). Alguns valores são de natureza permanente e comuns à maioria das facetas da vida, pelo que podem ser chamados de “centrais”. Outros, entretanto, são transitórios e mais dependentes do contexto; esses chamamos simplesmente de “critérios”. Nesse sentido, o que é importante compreendermos, como líderes, é que no âmbito familiar alguns valores e comportamentos podem não ser os mesmos que no ambiente profissional. Agimos de maneira congruente quando atuamos, seja na família ou nos negócios, conforme os nossos valores e critérios, os quais definem que tipo de objetivos e metas consideramos válidos. A incongruência de muitos líderes ao procederem contrariamente aos seus valores e à sua ética tem se apresentado como um importante obstáculo à liderança, pois um dos pilares mais consistentes desse processo é a confiança que deve alicerçar as relações entre líderes e liderados. Mais do que uma simples declaração de crenças e princípios, os valores se revelam pelas atitudes e pelos comportamentos que adotamos diante dos desafios que enfrentamos ao longo da nossa existência.

Os líderes devem desenvolver um código de ética com o qual possam pôr um freio nas suas políticas do “vale-tudo” e fomentar uma maior responsabilidade social, tanto na vertente interna (colaboradores) como na externa (clientes, fornecedores e parceiros). Fazê-lo não é tarefa fácil, pois, como afirma Oliver Thomson (2002): “Quando perdemos as fórmulas confortáveis que até então tinham sido os nossos guias em meio à complexidade da existência, sentimos como se estivéssemos nos afogando num mar de fatos, até encontrarmos um novo apoio para os pés ou aprendermos a andar”. Alguns valores universais são incessantemente citados pelos líderes como sendo os mais significativos para uma conduta ética no exercício da liderança (integridade, paz de espírito, honestidade, trabalho, amor, ver-

dade, coragem, gratidão, fé, segurança, autoestima, desafio, disciplina, aventura, saúde e liberdade).

Os valores crescem com as pessoas e se confundem com a personalidade e o caráter de cada uma delas. Rejeitá-los seria uma violência transcendente, já que fazem parte da própria alma humana. Entretanto, por serem um ingrediente tão forte da individualidade, de nada adianta uma empresa adotar um conjunto de valores se não houver a respectiva adesão de seu capital humano.

Vale repetir que a liderança se constitui em uma das mais contundentes formas de exercício do poder. Milhões de pessoas ofereceram a sua própria vida àquilo que os verdadeiros líderes possuem de mais real e autêntico: a sua visão de futuro, os benefícios a serem auferidos de forma comunitária e o modo como chegar lá. Para que isso realmente ocorra, os líderes autênticos sabem que o conhecimento de necessidades, sonhos e ambições de determinadas sociedades devem ser o motivo principal de suas ações e estratégias. Quanto maior for a aderência entre ambos, maior será o comprometimento de todos com os objetivos propostos. Um líder com essas características é aquele ao qual poderíamos auferir o conceito de “líder de excelência”, pois, em essência, ele assume a responsabilidade pelos seus passos, desenvolve todas as dimensões humanas e busca o bem comum. Ele tem gosto pelo risco, pelos desafios, pela participação democrática de seus liderados e pela liberdade, doando-se naquilo que tem, além de reconhecer os méritos e a potencialidade das pessoas.

Ser um líder centrado nas pessoas é refletir a realidade, o momento, é demonstrar a maturidade alcançada e estar atualizado e em aderência com o meio que o cerca. É um líder mutante que busca desenvolver-se constantemente, valoriza a contribuição coletiva e aproveita, pela visão, o que as pessoas têm de melhor. Ele não está dissociado do grande universo que forma os diversos ambientes da matéria, da tecnologia, da competência e da espiritualidade humana, mas sabe que todos esses ambientes se integram de forma sistêmica. Está conectado aos

eventos globais e aos processos de mudança, conseguindo unir os hemisférios cerebrais na compreensão das múltiplas visões. Consegue empreender uma viagem pelo coração e promove a necessária sinergia entre as duas naturezas humanas: a do conhecimento e da ciência com a intuição e a emoção. Ele tem a compreensão de que cada pessoa é um universo tão próprio que não pode ser comparada com ninguém a não ser consigo mesma. Quando o líder é verdadeiro, o que ele pensa coincide com as atitudes que toma. Ele mantém a coerência apesar dos apelos materiais, das simpatias e dos interesses pessoais.

O líder dá importância também à espiritualidade e à eficácia nos relacionamentos. Esse líder sabe que todo o poder que dispõe para influenciar comportamentos vem dos liderados e que, em razão disso, eles estarão dispostos a se comprometer fortemente com a sua visão. Esse compromisso é a essência do poder da liderança e, assim como pode ser conferido a alguém, pode ser retirado caso o direcionamento do esforço coletivo não conduza a benefícios compartilhados. Para a busca desses objetivos comuns, os líderes, ao longo do tempo, desenvolveram uma competência inerentes a todos eles, sem a qual não teriam obtido uma adesão tão consistente que, em alguns casos correspondeu ao sacrifício da própria vida. Essa competência, como já mencionamos anteriormente, é a mais legítima régua para medir a eficácia de um líder e denomina-se “capacidade de diagnosticar as necessidades” de seus liderados, promovendo um alinhamento que se transforma em metas comunitárias. O líder pode utilizar estilos eficazes para a busca desses objetivos comuns, dependendo da maturidade situacional de seus liderados e adotando o estilo de liderança mais adequado.

A Figura 22 a seguir exemplifica a relação de maturidade dos liderados e os estilos mais eficazes e de liderança que dificultam o processo.



FLUXO DA VISÃO DO LÍDER DE DIVERSAS SITUAÇÕES DIFERENTES; DA MATURIDADE DOS LIDERADOS E DA ADOÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA MAIS ADEQUADO EM CARÁTER INDIVIDUAL



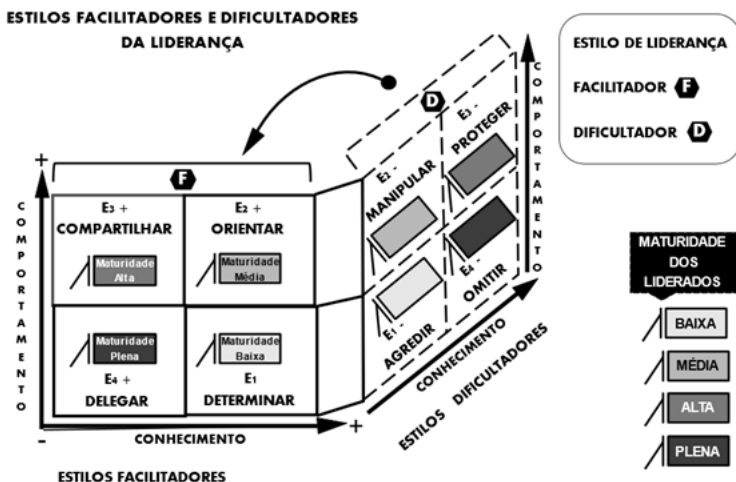
*A Figura 22 acima demonstra o ciclo virtuoso da visão do líder sobre as situações, a maturidade de seus liderados e o estilo de liderança mais eficaz.*

A eficácia da liderança é representada pela capacidade do líder de gerar comprometimento em seus liderados. Quanto maior for esse comprometimento, maiores serão o esforço e a criatividade para buscar resultados diferenciados. Não custa repetir que os objetivos perseguidos devem contemplar os anseios da organização e as necessidades de seus liderados. A visão compartilhada entre o líder e os seus liderados não é uma tarefa fácil, pois, como todos os ambientes são mutáveis, nem sempre essas mudanças são aceitas de pronto por todos, já que irão interferir nos processos e nos interesses pessoais.

Cabe ao líder desenvolver esforços contínuos com o objetivo, por meio da sua visão diagnóstica, de conciliar todas essas demandas complexas e em veloz mutação.

O desenvolvimento e a atualização dos aspectos que compõem a maturidade dos liderados bem como a constante adaptação dos estilos de liderança proporcionarão a todos da equipe informações importantes e refinamento nas relações líder-liderados.

A Figura 23 a seguir demonstra os quatro estilos facilitadores e os quatro estilos dificultadores de cada um dos estilos adotados pelo líder, em função da situação e da maturidade ampla dos liderados.



A Figura 23 acima demonstra, pelas tonalidades diferentes, os níveis de maturidade dos liderados e o estilo de liderança mais adequado. Nos quatro quadrantes pontilhados demonstram-se os estilos equivocados que dificultam o exercício da liderança e a obtenção dos resultados esperados. Os oito quadrantes se encaixam de forma a ter, em um lado, os estilos positivos e, no outro, os estilos negativos correspondentes.

- » **Estilo E1** (autocrático e centrado): estilo no qual o líder determina e define os rumos a serem seguidos pelos liderados.

Foco: **o que fazer**.

Estilo facilitador: **determinar** – como os liderados ainda não dominam o assunto e possivelmente têm dificuldades no relacionamento interpessoal, cabe ao líder definir os parâmetros e acompanhar a execução de perto, oferecendo apoio.

Estilo dificultador: **agredir** – exigir mais do que a equipe pode oferecer em função da sua maturidade, equívoco do líder que se altera emocionalmente por não compreender por que os resultados não aparecem.

- » **Estilo E2** (educativo e orientador): estilo no qual o líder orienta e ensina na busca do conhecimento e dos relacionamentos.

Foco: **como fazer**.

Estilo facilitador: **orientar** – o foco do líder deve ser aprimorar o conhecimento de todos da equipe e promover um relacionamento profissional e colaborativo.

Estilo dificultador: **manipular** – como a maturidade dos liderados está em evolução, o líder queima etapas na busca por resultados, não envolvendo os seus liderados no processo de solução dos eventuais problemas no processo, e para isso usa dissimulação, mentiras e desculpas, resultando, a médio e longo prazos, na perda da confiabilidade dos liderados.

- » **Estilo E3** (democrático e envolvente): estilo no qual o líder incentiva a participação de todos e compartilha as visões.

Foco: **com quem fazer**.

Estilo facilitador: **compartilhar** – neste estágio a maturidade dos liderados, em termos de conhecimento do processo, é plena e o líder sente-se à vontade para trocar ideias com seus liderados e até mudar a sua opinião, valorizando e estimulando a equipe, sendo o seu principal papel facilitar e refinar os relacionamentos interpessoais.

Estilo dificultador: **proteger/paternalista** – em alguns casos o líder atribui somente a si o crescimento dos liderados e tende a adotar um comportamento mais identificado com a relação de pai e filho, com o líder passando a exigir lealdade para si e não para a organização, atitude não profissional.

- » **Estilo E4** (delegador e confiável): estilo no qual o líder confia e gera crescimento profissional.

Foco: **deixar fazer**.

Estilo facilitador: **delegar** – com o alcance da maturidade plena representada pelo conhecimento do processo, pelos relacionamentos profissionais maduros e pelos altos níveis de comprometimento com os objetivos, o líder oferece um generoso espaço para a delegação e, conseqüentemente, o surgimento de novas lideranças na equipe.

Estilo dificultador: **omitir/abandonar** – a antítese da delegação é o abandono que causa frustração, momento em que

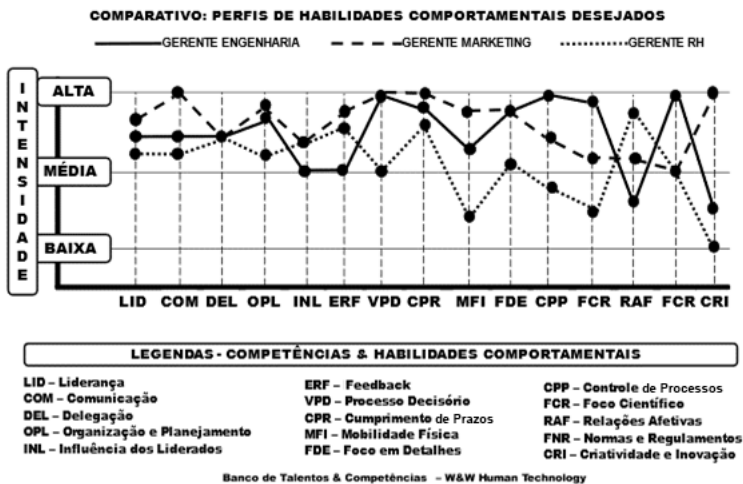
os liderados entendem que o líder passa a ser mais um membro da equipe do que propriamente o líder do processo, tanto que, na sua ausência, o trabalho flui da mesma forma (não esqueçamos que os liderados sempre terão em seu líder um ponto de referência, então ele não pode simplesmente desaparecer ou dar a impressão de que não se importa mais com as pessoas que desenvolveu e levou a um alto nível de maturidade profissional).

## 5.2 Os perfis de habilidades comportamentais para o exercício da liderança têm prazo de validade?

Já há algum tempo as organizações têm adotado a estratégia de definir a escolha e os programas de desenvolvimento de seus líderes por meio da construção dos respectivos perfis de habilidades comportamentais. Esse procedimento tem sido ainda mais recorrente quando se trata de líderes de projetos que são escolhidos pelo Banco de Talentos da empresa. Com celeridade nos processos de mudança, esses perfis também devem ter uma revisão em períodos mais curtos e não mais no intervalo de 3 a 5 anos, quando isso normalmente ocorre. Não devemos esquecer que o líder tem que possuir diversas competências situacionais e, obviamente, muda as suas características ou a intensidade, dependendo da evolução dos cenários e dos novos desafios. No caso específica da liderança de projetos, o desvio/a desatualização das competências tem sido menor em função do ciclo de vida dessas atividades ser de curta maturação. Um equívoco cometido com certa regularidade nas organizações na área de projetos e atividades de curta duração é a escolha do mesmo líder que obteve sucesso em outro projeto ou atividade. Cada projeto tem suas características, desafios técnicos, objetivos e pessoas diferentes, motivo pelo qual o sucesso de um líder em um projeto anterior **A** não garante o seu sucesso no projeto novo **B**.

A Figura 24 a seguir ilustra alguns perfis de liderança para uma atividade (diretoria, gerência, supervisão, liderança de projetos e atividades de curta duração) bem como as variáveis

existentes para cada uma das funções exercidas nas organizações, tanto na atividade-meio quanto na atividade-fim.

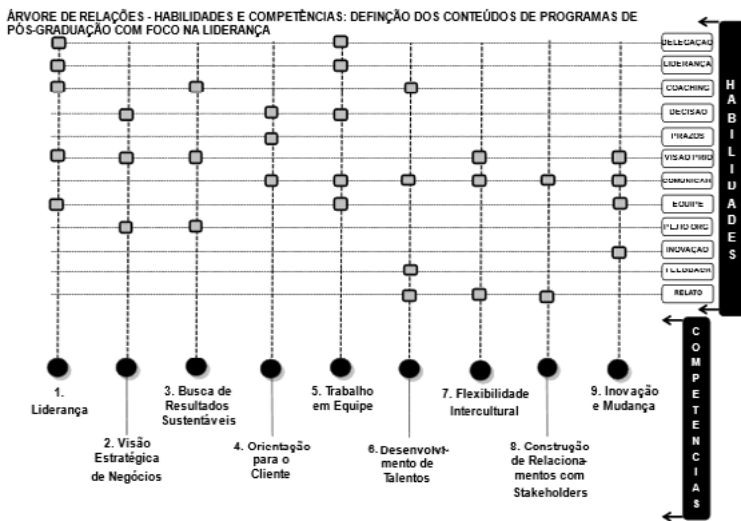


*A Figura 24 acima demonstra os perfis desejáveis para a liderança/gerência das áreas de engenharia, marketing e recursos humanos. Pelas características individuais de cada setor (conhecimentos, objetivos, tecnologias e relacionamentos), podemos verificar algumas diferenças bem significativas e algumas convergências eventuais. Esses perfis desejados foram estabelecidos por meio de pesquisa no Banco de Talentos da W&W – Human Technology, com mais de 10 mil executivos das áreas pesquisadas, no ano de 2018.*

No caso foram utilizadas 15 das principais competências normalmente usadas para esse fim. Para a definição das competências comportamentais prioritárias, normalmente é envolvido no processo o líder/gestor da área em que será realizado o mapeamento de perfis e o líder/gestor da área de recursos humanos que possui o domínio da tecnologia, ou respectivo consultor.

Algumas instituições de desenvolvimento de lideranças também utilizam a abordagem das competências prioritárias para a definição da abordagem e da metodologia dos processos de aprendizagem. Para um programa de pós-graduação, em 2019 utilizei a ferramenta de perfis e o foco da instituição

(competências) para definir os respectivos conteúdos abaixo mapeados sobre o título das habilidades.



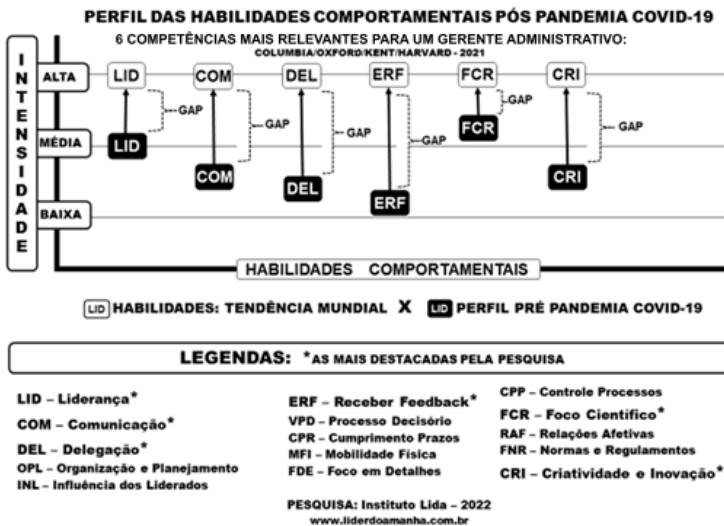
A Figura 25 acima demonstra as relações entre habilidades e competências para embasar os conteúdos do Programa de Pós-Graduação em Administração, Poder e Liderança.

Todas as habilidades comportamentais acima relacionadas, e outras mais, fazem parte da fórmula da maturidade para a liderança, a qual contemplamos a seguir, a questão do conhecimento técnico, as experiências e vivências obtidas no exercício e na prática da atividade profissional ao longo do tempo, o conjunto das habilidades comportamentais, a capacidade de visão quadrimensional dos cenários em mudança, a motivação e o comprometimento.

A validade dos perfis comportamentais estará diretamente relacionada com a velocidade das mudanças e a característica de cada cargo ou função a ser exercida. Funções mais sucessíveis à manutenção de normas e rotinas tendem a mudar num ritmo mais lento. Nesses casos, o que vai realmente influenciar as alterações dos perfis dos líderes está relacionado com as mudanças que podem ocorrer no time de liderados ou nas

normas e nos regulamentos que sofrerem alterações. Já em áreas relacionadas com mercado, marketing, propaganda, centros de criatividade e inovação de novos produtos e serviços, a tendência é de mudança mais rápida nos desenhos dos diversos perfis de líderes e liderados.

A Figura 26 abaixo demonstra as mudanças em seis fatores que compõem o perfil desejado para um gerente administrativo nos períodos pré e pós-pandemia Covid-19:



A Figura 26 acima demonstra uma profunda alteração na intensidade de seis competências pré-pandemia (quadros pretos) e os mesmos fatores três anos após (quadros brancos). As habilidades de liderança, comunicação, delegação, feedback, foco científico, criatividade e inovação, a partir de agora, devem ser utilizadas pelos líderes com muito mais intensidade e vigor.

Tratando-se de outras funções, as alterações poderão ser com a mesma intensidade ou menor, dependendo das suas características e complexidade. A verdade é que a aceleração nos processos de mudança relacionados às ações dos líderes reflete diretamente na capacidade de adaptabilidade aos novos perfis e na intensa participação em processos de desenvolvimento e capacitação aos novos modelos.

## 5.3 Quais os filtros (passos) para a definição dos perfis de liderança?

A figura abaixo detalha um roteiro para a definição de perfis de excelência para a liderança passo a passo.



A Figura 27 acima demonstra os diversos passos (filtros) estruturados para a definição de um perfil qualquer (gestão, liderança, projetos etc.), utilizando-se de ferramentas adequadas, como um Banco de Talentos, por exemplo.

## 5.4 Caso real

O presente caso real foi compilado durante minhas atividades de consultoria empresarial no período de 2005 a 2017 e consta no meu segundo livro sobre liderança, O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (Bookman, 2012).

**Caso:** Quando a falta de ética e o estilo de liderança equivocados confundem.

**Perfil da empresa:** empresa privada de médio porte, do ramo de transportes, com abrangência regional.



Personagens:

**Washington**, diretor-presidente;

**Cléber**, gerente da qualidade.

Tratava-se de uma tradicional empresa familiar do ramo de transportes, muito conhecida na sua área de atuação pelos elevados e constantes investimentos na mídia regional e estruturada em níveis hierárquicos bem-definidos. O diretor-presidente havia sido eleito recentemente, substituindo o pai. Os negócios estavam em fase de ampliação – até então prestados apenas na Região Sul do Brasil – para os mercados do centro do país.

Os sentimentos que o filho nutria em relação a si mesmo ao assumir tão importante posto hierárquico na empresa oscilavam entre as necessidades de autoafirmação e comprovação de que a escolha se dera pela sua competência, não pelo fato de ser da família. Nesse contexto, era intolerável qualquer sensação de ser controlado pelos outros, fosse por meio de interferências diretas ou de simples sugestões.

A única saída que o novo diretor-presidente percebia para consolidar a sua autoridade era conduzir todas as coisas a seu modo. Como consequência desse estilo autoritário, as únicas pessoas que conseguiam sobreviver profissionalmente na empresa sob a sua liderança eram as que concordavam com tudo, sem oferecer a menor resistência.

Em comparação com os concorrentes, os serviços prestados pela empresa eram bem-avaliados em constantes pesquisas de opinião. O cenário econômico era otimista e promissor. A inflação sob controle e a globalização dos mercados sinalizavam que era o momento adequado para crescer e aproveitar as oportunidades.

Paralelamente a essa situação positiva, as organizações vivenciavam um inusitado período de ampla e acirrada competição pelos mercados emergentes, os quais se expandiam tanto geograficamente quanto pelo significativo acréscimo no nível de emprego e na renda da população.

A expansão da rede de atendimento importava em ampliação da frota e do número de armazéns, implantação de novas filiais e contratação de profissionais.

Ao final de uma rotineira manhã de segunda-feira, e tendo uma série de providências a tomar no período da tarde, o gerente da qualidade, Cléber, e dois de seus colaboradores dirigiram-se ao restaurante da empresa. Eles sabiam que nos próximos dias estariam todos profundamente envolvidos na implantação das novas filiais em mercados até então não explorados. Isso significava alterações na estrutura organizacional, implantação de novos sistemas de logística, dispensa e contratação de novos profissionais e investimentos financeiros significativos. Ao aproximarem-se da entrada do restaurante, Cléber e seus colegas encontraram o diretor-presidente, Washington, acompanhado de alguns empresários da região que estavam visitando empresa. Após rápidos cumprimentos, o diretor-presidente conversou com Cléber.

**Washington:** Procure-me ainda hoje, pois precisamos conversar sobre uma abordagem nova para o ganho de qualidade e competitividade da empresa. Fale com a dona Júlia e consiga um espaço em torno de uma hora na minha agenda, mesmo que seja após o horário normal de expediente.

**Cléber:** Preciso levar mais alguém do grupo?

**Washington:** Nesse momento não, pois não quero polemizar sobre o assunto, apenas encaminhá-lo para você.

Cléber ficou intrigado e demonstrou isso com uma expressão facial bem conhecida entre seus colaboradores. Refletia um misto de preocupação e desconforto pessoal pela forma como o presidente abordara o assunto diante de seus colaboradores, pois temia que a situação passasse a eles a sensação de que Cléber era apenas um cumpridor de ordens, sem a mínima participação nas decisões sobre os processos de qualidade da empresa. Ele gostava de transmitir aos seus pares e colaboradores a sensação de que tinha forte influência sobre o diretor Washington, da mesma forma como tivera no passado com o pai dele. Restava, enfim, ao gerente da qualidade almoçar e

tentar agendar um horário para se reunir com o presidente o quanto antes.

Obtida a confirmação de que a reunião ocorreria em torno das 17h daquele mesmo dia, Cléber muniu-se de todas as informações possíveis em relação aos projetos da qualidade em andamento. No horário previamente marcado, sentou-se diante do presidente, com quem teve o seguinte diálogo.

**Washington:** Caro Cléber, em primeiro lugar, deixe-me comentar um profundo constrangimento que passei hoje ao almoçar com meus colegas empresários. Fui questionado, informalmente, se estava em andamento na minha empresa algum programa da qualidade, ao que respondi com muito orgulho que sim.

**Cléber:** É verdade, senhor presidente. Realmente nossos programas de melhoria da qualidade estão deslanchando.

**Washington:** Sim, até o momento em que tomei conhecimento de que eles se referiam a uma abordagem de qualidade diferenciada e relacionada com uma nova metodologia que eu sequer conhecia. Foi nesse momento que tive de revelar que o nosso programa da qualidade não contemplava essa nova ferramenta. Meus colegas empresários ficaram muito chocados com o fato, pois todos já a haviam implantado em suas organizações. Devo reconhecer, entretanto, que as empresas deles são de grande porte e todas, sem exceção, são exportadoras para a Comunidade Econômica Europeia.

**Cléber:** Mas, presidente, pelo que estou entendendo as características e os mercados das empresas que implantaram essa metodologia são diferentes, e essas empresas o fizeram em função das exigências de seus clientes no exterior, o que não é o nosso caso. Estamos melhorando gradualmente nossa qualidade nos serviços, conforme atestam todas as pesquisas que realizamos com nossos clientes.

**Washington:** Ocorre que o nosso programa de qualidade não tem grife e não encontrei empresa alguma que esteja adotando um programa de qualidade igual ao nosso. Foi realmente muito constrangedor para mim. Como vamos expandir nossa

atuação para a região central do país com toda a competição que teremos lá?

**Cléber:** Entendo a sua preocupação com a abertura dos novos mercados, mas a reunião-almoço de hoje, pelo que eu soube, era com exportadores de produtos industrializados, que têm outras normas a cumprir. A metodologia que eles utilizam é muito sofisticada e cara para nós, tanto que o mercado interno não a exige. Se em algum momento no futuro ficar definido que o nosso mercado irá se expandir para o exterior, talvez, então, seja apropriado estudar a aplicação de um programa mais sofisticado e oneroso.

**Washington:** Olha, Cléber, deixe comigo e com o diretor financeiro essa questão de custos e trate de buscar formas de implantar de imediato essa metodologia na minha empresa. O que realmente não vou admitir é que, na próxima reunião-almoço, eu tenha que passar por outro constrangimento ao ter que admitir em público ou para quem quer um que ainda não estamos alinhados com essa nova metodologia.

**Cléber:** Mas, presidente, se pensássemos um pouco mais sobre...

**Washington:** Cléber, se você não estiver confortável com as minhas determinações, posso substituí-lo no programa da qualidade. Você se sentiria melhor assim?

**Cléber:** Está bem, presidente, vou começar a providenciar.

**Washington:** Rápido, porque tenho uma nova reunião-almoço na semana que vem e já vou anunciar aos quatro ventos que agora estamos no caminho certo. Vou emitir uma carta circular interna da presidência anunciando esse fato novo e afirmando que agora temos um programa de qualidade de acordo com a modernidade. Outra coisa, Cléber, já mande pintar em letras garrafais a sigla e a marca do programa em todos os nossos caminhões.

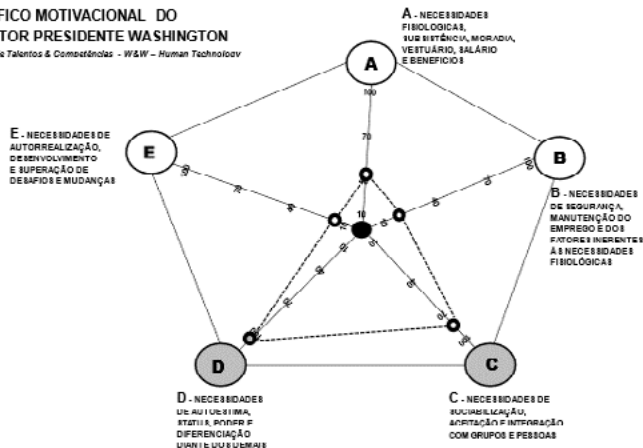
## **Análise do caso sob o comportamento da liderança**

O diretor-presidente da empresa, Washington, tinha uma necessidade muito intensa de manter o controle e o poder absoluto centrados em si mesmo. Com essa atitude centralizadora e egocentrada, demonstrava toda a sua carência de autoestima e necessidade de aceitação pelo corpo funcional, já que havia assumido esse elevado cargo há pouco tempo, substituindo o pai. Com esse *mix* de necessidades, até certo ponto conflitantes, ele determinava providências sem um estudo mais acurado, mesmo dispondo de profissionais muito qualificados na empresa. Seguramente, a imagem do pai como diretor-presidente, muito benquisto e respeitado por todos, inconscientemente o incomodava.

### **1. As motivações do diretor-presidente da empresa de transportes logo que assumiu a presidência:**

Washington, talvez por ser ainda jovem e substituir o seu pai, um empreendedor de sucesso, sentiu uma grande responsabilidade nessa função e se dispôs a superá-lo como alto executivo empresarial. Ao invés de cercar-se com os profissionais competentes da empresa para assessorá-lo, julgou que essa atitude poderia desmerecê-lo perante seus colaboradores. Uma elevada motivação em autorrealização, buscando superar os desafios do novo posto e a si mesmo, gerariam comportamentos altamente proativos e com excelentes resultados para ele e a sua empresa. Vejamos as suas motivações:

**GRÁFICO MOTIVACIONAL DO  
DIRETOR PRESIDENTE WASHINGTON**  
Banco de Talentos & Competências - W&W - Human Technology

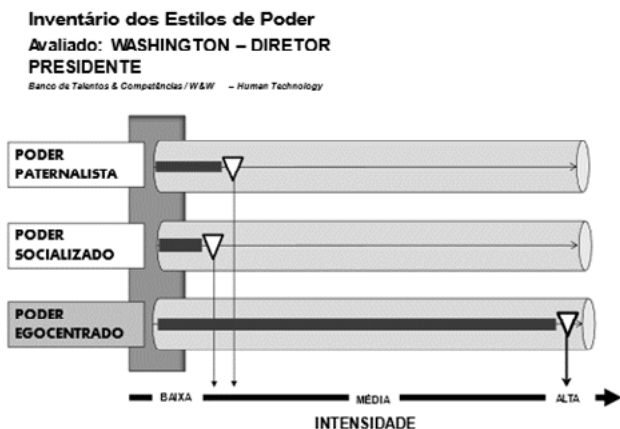


*A Figura 28 acima demonstra as necessidades do diretor-presidente no tocante à afirmação de sua personalidade e aceitação (autoestima) bem como à integração com seus pares.*

Essa necessidade era tão intensa que ele impôs um programa de qualidade absolutamente desnecessário, visando não ser mais questionado pelos seus pares industrialistas. Com uma simples reunião com seus habilitados profissionais da qualidade, ele teria a real percepção de que aquele caro programa era apenas um modismo inconsequente. Muitas organizações, sem criatividade nos seus processos de alavancagem da imagem profissional e competente de suas organizações, incorrem no mesmo erro. O comprometimento dos empregados com a implantação da referida ferramenta foi baixíssimo, a ponto de, após muitas tentativas frustradas, esse programa ser abandonado. Muitas vezes o aprendizado se dá pelo sofrimento e pela dor apenas porque não foram seguidos os passos lógicos exigidos e conduzidos por líderes autênticos.

**2. Características de utilização do poder formal (hierarquia) de acordo com a cultura organizacional:** É muito fácil diagnosticar o Estilo de Poder formal utilizado pelo diretor-presidente, tendo em vista a contundência com que

ele fechou todas as portas ao diálogo com os seus pares. A centralização em sua pessoa de todas as decisões a serem tomadas, incluindo-se as mais simples, rompeu com uma cultura de participação que seu pai havia desenvolvido ao longo do tempo. Vejamos o seu estilo dominante:



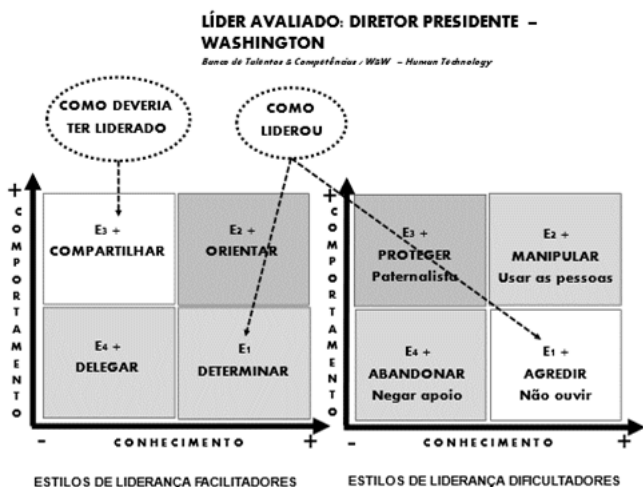
*A Figura 29 acima detalha bem o descritivo do estilo de poder formal (hierarquia) utilizado pelo diretor-presidente, totalmente centrado nele, tendo em vista a necessidade de autoafirmação perante os demais e a si mesmo.*

Muitos líderes que se identificam com esse estilo de poder formal e cuja motivação é relacionada com aceitação pelos outros e destaque pessoal têm na sua base uma profunda insegurança pessoal (parâmetros de desempenho muito elevados, desconhecimento do assunto ou do cargo assumido, temperamento difícil, rejeição pelos liderados, e assim por diante). Muitas vezes a própria relação familiar pode induzir esse tipo de comportamento que, em uma sociedade informada, esclarecida e desejosa de participação, não é mais aceito.

### **3. Estilo de liderança utilizado pelo diretor-presidente:**

Como Washington ainda era novo na função de primeiro mandatário na empresa, difícil seria que ele adotasse um estilo de liderança eficaz no primeiro momento. Ele teria que ter muita maturidade e vivência em cargos similares

para agir de acordo também com a maturidade dos seus pares de diretoria e liderados. Não esqueçamos que para eles também era uma experiência nova trabalhar com o novo diretor-presidente. Eles estavam inseguros, mas com uma vontade muito grande de contribuir com Washington. A expectativa era muito elevada. Vejamos como o diretor-presidente liderou seus comandados no início da sua gestão:



*A Figura 30 acima demonstra os estilos de liderança utilizados pelo diretor-presidente com seu gerente da qualidade. Determinou e não quis ouvir, comportamento que numa liderança é considerado agressivo. O estilo mais adequado seria o de compartilhar.*

Como já vimos, a necessidade de Washington de assumir plenamente a condução dos processos era causada pela sua insegurança e pelo receio de falhar perante os seus liderados. Normalmente ele não era muito afeito a receber ordens e sugestões de outrem. Com a evolução do caso, Washington tomou um conjunto de decisões equivocadas, não somente em relação ao programa de qualidade, considerado, por ele, “inovador”, mas ao julgar seu gerente de qualidade como um profissional



incompetente, não querendo sequer ouvi-lo. A fragmentação e o rompimento com o modelo sistêmico anterior causariam eventos futuros não previsíveis.

A cultura organizacional embasada na participação, na confiança e na valorização dos talentos internos estava em risco.

## **Questões referentes ao caso**

1. Com a pouca experiência no cargo de diretor-presidente, pois estava sucedendo o seu pai, que encaminhamento Washington deveria ter dado ao assunto?
2. Qual era a maturidade de Cléber como gerente da qualidade?
3. Qual a principal motivação do diretor-presidente para a implantação do novo programa de qualidade?
4. Que outros argumentos deveriam ter sido apresentados por Cléber para convencer o diretor-presidente a não proceder daquela forma?
5. As tradicionais reuniões na Federação foram um fator decisivo para o comportamento de Washington? Por quê?
6. Que estilo de poder formal o diretor-presidente utilizou com seu gerente da qualidade?
7. Que previsões poderiam ser feitas sobre o sucesso na implantação do novo programa nessa situação?
8. Como ficaria o programa de qualidade que Cléber gerenciava? Poderia obter sucesso no campo das mudanças? Que dificuldades enfrentaria?
9. A cultura organizacional da empresa seria alterada pela atitude do diretor-presidente ou tudo não passaria de um modismo rápido?
10. O que poderia acontecer no futuro caso o diretor-presidente fosse questionado por seus colegas da federação sobre estar implantando algum tipo de ferramenta/metodologia?

# BI

## Capítulo 6

### **Sobre *Environmental, Social and Governance* (ESG) e jovens lideranças**

#### **6.1 Quais os riscos dos modismos e das novas rotulagens? Qual é o papel do líder nesses casos?**

O ser humano, por natureza, é consumista e possui uma necessidade intensa de diferenciar-se dos demais. Porém, não é apenas o aspecto da competitividade que está no seu DNA, mas também, e principalmente, o pecado que o diabo mais gosta, a vaidade. Os consultores e os administradores mais antigos, que viveram o período das significativas macromudanças dos anos 90, devem lembrar-se de algumas abordagens de gestão consideradas “*top*” de mercado – caras, com grande visibilidade e reservadas a poucos. Invariavelmente reservadas e importadas pelas multinacionais que operavam no mercado brasileiro.

Recordar algumas não é difícil: Administração por Objetivos (APO); Desenvolvimento Organizacional (DO); Qualidade Total implementada pelos “gurus” da época (Deming, Crosby, Juran, Ishikawa etc.); Planejamento Estratégico; Grid Gerencial; Iso-9000 e tantas outras abordagens de melhoria para a competitividade. Houve casos em que empresas, sem a mínima necessidade, implantaram programas de qualidade apenas para

estampar em seus produtos e embalagens a logomarca da grife importada. Tanto quanto a luz que se propaga em ondas e a economia em ciclos, o comportamento humano tende a se repetir em termos de tendências e modismos. Os líderes agora estão diante do **ESG**, uma sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial. Surgiu de uma provocação do secretário-geral da ONU Kofi Annan a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Já em 2006, do PRI (Princípios do Investimento Responsável), que hoje possui mais de 3 mil signatários, com ativos sob gestão que ultrapassam USD 100 trilhões – em 2019, o PRI cresceu em torno de 20%.

Nos últimos tempos, esse termo tem obtido grande visibilidade, graças a uma preocupação crescente do mercado sobre a sustentabilidade. As questões ambientais, sociais e de governança passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos, colocando forte pressão sobre o setor empresarial. A aparente novidade parece tirar o sono das organizações, que buscam entender o que é ESG e as adaptações necessárias para estar em conformidade com essa exigência.

O entendimento e a aplicabilidade de critérios ESG pelas empresas brasileiras são, cada vez mais, uma realidade. Atuar de acordo com padrões ESG amplia a competitividade do setor empresarial, seja no mercado interno ou no exterior. No mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos *stakeholders*, ESG é a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e às vulnerabilidades.

Hoje as informações ESG são essenciais para a tomada de decisões dos investidores. E os critérios ESG estão totalmente relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), realidade nas discussões no mercado de capitais. Os 17

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reúnem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo. Com isso, apontam os principais itens a serem acompanhados de perto. Além disso, sinalizam as grandes oportunidades ao se relacionarem diretamente com as necessidades.

No Brasil, a relação dos ODS com os negócios está presente nas grandes empresas. Segundo levantamento realizado com as companhias que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, 83% delas possuem processos de integração dos ODS às estratégias, às metas e aos resultados.

Pode ser bastante difícil saber o que fazer. Não há dúvida de que a Tesla desempenhou um papel vital na reintrodução de veículos elétricos (EVs) no mundo. A revolução de EV provavelmente teria acontecido sem Musk e Tesla, mas estaria três ou cinco anos atrasada. Sabemos que Musk e a sua equipe desempenham um papel vital na luta contra as mudanças climáticas. Então, por que tanta resistência à ESG? Seria o fato de a humanidade ainda ter combustíveis fósseis que incentivam a negação das mudanças climáticas e US\$ 150 trilhões em reservas comprovadas de petróleo?

Sabemos por que a Tesla tem uma pontuação ESG bastante baixa. Apesar da credencial de ajudar a combater as mudanças climáticas, a Tesla obtém notas mais baixas para a gestão de pessoal e a sua falha na adesão à governança.

Apesar de toda a possível polêmica sobre o assunto, o líder deve encarar a possibilidade de utilizar-se desse processo válido, desde que a organização realmente se identifique e se enquadre nos critérios estabelecidos. É claro que, tratando-se de ambiente, aspecto social e governança, a tendência será sempre seguir o processo de mudança exigido por uma sociedade mais esclarecida, dinâmica, informada e presente nos movimentos sociais, de inclusão e em defesa de seus princípios e direitos. Como foi no início da implantação dos sistemas de qualidade pela série ISO, a ESG pode e deve ser encarada como um processo de mudança necessário e atrelado ao importante papel da liderança organizacional em levar a bom termo essa jornada. Mais uma

vez serão demandadas maturidade dos líderes e dos liderados, visão transparente do processo e dos benefícios compartilhados bem como exigências mercadológicas de uma sociedade fluída e em constante mutação.

## **6.2 Adolescentes podem ser capacitados em liderança e se tornarem líderes produtivos à sociedade? – um projeto**

Para Aristóteles, tudo o que existe no universo tem um propósito ou um fim, e tal propósito ou fim expressa a forma mais completa que a natureza é capaz de assumir. Qual é o propósito de todos os seres humanos? Atingir um nível de vida que leve à felicidade. Pressupõe-se que a maior e mais completa felicidade advém de uma vida voltada à razão e à contemplação, porque essas são as maiores expressões do potencial humano. Acima de tudo, devemos viver em uma comunidade que funcione bem. Entretanto, não queremos a felicidade como meio para alcançar a própria felicidade.

Ela é já boa e suficiente em si mesma, e é essa felicidade que buscamos. As demais buscas se complementam para chegar a ela. Dependendo de cada um de nós e do meio em que vivemos, necessitamos de determinado grau de riqueza material, boa saúde, *status* na comunidade, relações sadias e assim por diante.

Para nós há um significado contundente nesse gesto coletivo que é a busca pela felicidade, pela participação e pelo conhecimento. Parece-nos, entretanto, que as entidades educacionais formais, as organizações produtivas, os governos em geral e as políticas de educação ignoram esse movimento coletivo. Razoável também é inferir que o mais importante agente dessa busca é a liderança em todas as suas dimensões, seja ela no âmbito familiar, produtivo ou social. Assim tem sido desde o início dos tempos: felicidade e infelicidade diretamente conectadas com as visões e as ações dos líderes na condução de seus liderados na busca por objetivos nem sempre comuns.

Diferentemente de outros países, o Brasil, por intermédio de inúmeras instituições formais e informais, tem despendido

recursos e esforços no desenvolvimento de suas lideranças. Entretanto, o foco tem sido numa faixa de idade em que as pessoas já adquiriram todos os vícios e procedimentos dos indivíduos que as lideraram, cuja maturidade foi formatada em uma época do passado já distante e que não tem mais aderência com a realidade atual. Descurar de uma estratégia mais propositiva e dirigida para o desenvolvimento de jovens lideranças, antecipando o ciclo de aprendizado nesse tema e deixando para agir somente após o ingresso dessas pessoas em níveis de gestão e, na maioria dos casos, empresas privadas, é perder um tempo irrecuperável em termos globais. É evidente que os programas desenvolvidos nesse nicho gerencial são importantes, mas eles já nascem com um vício de origem. Entretanto, como afirmamos anteriormente, essas atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) são estruturadas, desenvolvidas e presenciadas por pessoas já portadoras de modelos mentais consolidados sobre liderança, muitas vezes totalmente desvirtuados da realidade e das necessidades atuais e futuras.

Há a necessidade urgente de o tema “liderança” ser discutido de forma livre, aberta, democrática e ética já na formação do caráter dos indivíduos, ou seja, no início da formação de sua maturidade intelectual e profissional. Não há país desenvolvido nem sociedade soberana sem o concurso de uma “massa crítica” intensa de lideranças em todos os níveis e setores, formadas desde os bancos escolares.

Apesar das barreiras imensas que se apresentam nesses níveis iniciais do aprendizado (especialmente no Brasil), o Instituto Líder do Amanhã passa a disponibilizar os conhecimentos e as habilidades de uma liderança propositiva em seu rol de programas de desenvolvimento de jovens líderes, alinhando-se àquilo que já é realizado em países desenvolvidos.

É absolutamente essencial que seja dado um “sentido de urgência” à adoção de programas para o desenvolvimento de jovens lideranças, promovendo políticas e estratégias que visem promover o alcance desse objetivo maior.

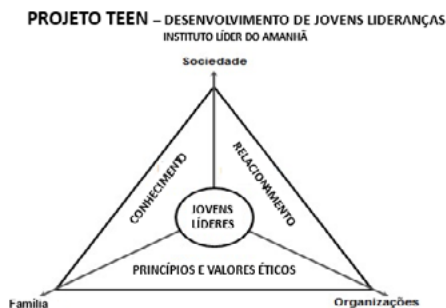
Para que os processos de liderança eficaz realmente ocorram, deverão ser disponibilizados mecanismos para acelerá-los. É necessário que os programas de desenvolvimento de novos líderes recuem na curva da idade cronológica o máximo possível.

Sugerimos a adoção de um modelo de estratégia e estrutura operacional que poderá alavancar de forma eficaz e competente o objetivo de desenvolver jovens lideranças. Essa “massa crítica renovadora” irá oxigenar o exercício do poder, proporcionando mais significância e responsabilidade para essa faixa etária tão vocacionada aos meios tecnológicos do século XXI.

Essa tecnologia embutida em todos os aspectos da vida humana está cativando em excesso e arrastando a mente e o comportamento dos jovens para um caminho frio, insensível e desprovido de alma, no qual os processos e as ferramentas são considerados mais importantes do que as pessoas (vide Inteligência Artificial e Empresas 4S).

Todas as pessoas que influenciam o comportamento dos outros são consideradas líderes. A pergunta que se impõe no momento não é mais se a pessoa é líder ou não, mas se ela é uma liderança assertiva ou não.

## 6.3 Implantação de programas de desenvolvimento de jovens lideranças



A Figura 31 explicita as bases da capacitação de jovens lideranças: sociedade, família e organizações – princípios e valores éticos, conhecimentos e relacionamentos.

Muitos países, nos últimos anos, dedicaram maior atenção e importância ao desenvolvimento de jovens lideranças. Nações como os Estados Unidos, o Canadá e a França não poupam esforços e recursos para essa estratégia voltada ao futuro. O foco começa desde a mais tenra idade (7 ou 8 anos) e se estende até a adolescência. Praticamente não há cidades nesses países sem uma academia, uma escola ou um instituto que se dedique a esse segmento tão importante que é a juventude. No caso da França, visitando o Museu do Louvre, percebemos crianças de 5, 6 e 7 anos sentadas em círculo defronte Napoleão Bonaparte e a professora ensinando, porque não afirmar, os mais importantes conceitos e comportamentos para os dias vindouros de uma nação, que é a liderança. Da mesma forma, nos Estados Unidos, alguns navios de guerra-museu reservam tempo e espaço para essa atividade. Por que não no nosso país? Aqui no Brasil os consultores que trabalham com liderança recebem grupos de pessoas, das organizações contratantes, com idades de 23 a 50 anos em média. Na busca de contribuir com o desenvolvimento de jovens lideranças, aproveitamos esta obra para disponibilizar um roteiro de implantação de um centro nos moldes como foi feito, em 2019, na Universidade de Caxias do Sul – RS. A seguir, alguns aspectos de uma abordagem simplificada visando à sua implantação.

### **Justificativas consolidadas:**

- » há carência atual de líderes eficazes e éticos em todos os níveis da atividade humana (família, sociedade, empresa, governos);
- » desde o pós-Revolução Industrial, o único segmento focado nos programas de desenvolvimento de líderes tem sido o relacionamento com os níveis de poder nas estruturas formais (gestores);
- » o papel para a formação de jovens líderes para o futuro por intermédio de família, sociedade, escola, empresas e universidades tem sido insuficiente;



- » a falta de estudos, pesquisas, perfis situacionais de liderança e líderes regionais e suas características tem ocasionado desvios e não aderência à realidade dos programas.

Por esses motivos, um Programa *Teen* de Desenvolvimento de Jovens Lideranças deveria contemplar os tópicos apontados a seguir.

## Objetivos:

- 1. inspirar** a construção compartilhada de uma visão ampla de liderança a partir da assertiva de que todos são líderes em potencial;
- 2. identificar** as práticas e as competências que efetivamente descrevem os efeitos benéficos da prática de uma liderança positiva;
- 3. estabelecer** um guia e um *design* do aprendizado profissional a partir de sociedades/empresas que representem os verdadeiros anseios de uma nova comunidade produtiva, participativa e atuante a partir de seus líderes;
- 4. executar** ações de desenvolvimento de jovens líderes alinhados com as melhores práticas da liderança ética, positiva e eficaz.

## Políticas de desenvolvimento de líderes:

- 1. consolidar** um centro de excelência para o desenvolvimento de jovens lideranças;
- 2. alinhar** programas/atividades de desenvolvimento de líderes às necessidades da região, do estado e do país;
- 3. disponibilizar** aos líderes em processo de desenvolvimento, às empresas e à sociedade em geral tecnologias, ferramentas, pesquisas e conhecimentos avançados no campo da liderança mundial;
- 4. transformar** essa instituição em um reconhecido centro de estudos e referência em liderança por meio da multiplicação de atividades planejadas e da disseminação dos

mais modernos e atuais conceitos e políticas da liderança eficaz em todos os níveis sociais;

5. **desenvolver** uma cultura social ampla de comprometimento com o bem comum tendo como foco principal os líderes emergentes da sociedade.

## Práticas:

1. **desenvolver** o programa de capacitação de jovens lideranças alinhadas com a cultura vigente;
2. **divulgar** pesquisas nas empresas sobre os principais estilos de liderança utilizados, mensurando a sua eficácia por meio de indicadores de avaliação apropriados;
3. **proporcionar** oportunidades de intercâmbios de conceitos e praxis de liderança com outros institutos e comunidade universitária;
4. **promover e incentivar** o desenvolvimento de estudos de casos reais nas empresas, visando servir de suporte real para o aprendizado da liderança nos mesmos moldes dos países mais avançados;
5. **incentivar** a leitura e a edição de livros de liderança com o *design* do líder brasileiro e regional;
6. **promover o conhecimento, a construção e a adequação** dos perfis comportamentais dos líderes das principais atividades produtivas da indústria, dos serviços, do comércio, da agroindústria, da educação, dos serviços públicos etc.;
7. **estabelecer** intercâmbios com universidades e instituições internacionais reconhecidas pela sua excelência no campo do desenvolvimento de líderes.

## Outras ações específicas:

1. **estimular** a busca de conhecimentos técnicos atualizados;
2. **estimular** a busca do exercício, da mudança e da consolidação das habilidades comportamentais/relacionais;
3. **promover** conceitos éticos, de respeito mútuo e patriotismo;

4. **promover** o alto desempenho e a sinergia de equipes respeitando as individualidades;
5. **celebrar** e reconhecer os avanços obtidos pelos mentores e pelos jovens líderes;
6. **modelar** a prática de valores éticos universais;
7. **promover** visibilidade das ações e dos resultados junto à comunidade, servindo como exemplo e incentivo aos demais.

## BLOCO II: LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA



**Karen Poletto**

*Assistente social, bacharel em Direito, psicanalista em Formação e Master.  
Sócia-fundadora do Instituto Líder do Amanhã.*

# BII

## Capítulo 1

### **Sobre o conceito e as características da comunicação assertiva**

#### **1.1 Quais as principais preocupações dos líderes com atenção às comunicações nas organizações?**

As vivências obtidas nos últimos anos pelos profissionais da área de comunicação nas organizações, tanto por meio de consultorias como de mentorias, proporcionou que líderes de diversas áreas e todos os especialistas do tema observassem um desconforto que vem se repetindo e é comum a muitas pessoas. Comunicação trata das relações de seres humanos com seres humanos. Os líderes relatam suas preocupações com o todo organizacional após muitas horas de estudo e trabalho, muito esforço e dedicação, inclusive madrugadas revisitando práticas em busca das melhores decisões para que o seu negócio possa se manter e ser sustentável. Contudo, entre as inúmeras habilidades que devem fazer parte da maturidade desses líderes, a comunicação interpessoal se destaca, mas não tem recebido a devida atenção. Talvez por ser óbvia demais e fazer parte do nosso dia a dia desde que nascemos, o saber ouvir, respeitar as diferenças de opiniões e compreender o sentimento manifesto

além de palavras exige muito mais dedicação por parte das lideranças. A sensação que se tem é que essa competência está em outra dimensão do conhecimento humano, ou já é de domínio comum, pois atingiu seu patamar máximo de excelência.

A dimensão que contempla a arte de se comunicar está dentro de nós mesmos, obrigando-nos a uma viagem, nem sempre agradável, ao nosso íntimo, nosso interior. Um roteiro não turístico, mas de puro diagnóstico no caminho do verdadeiro autoconhecimento, o qual se revela pelas verdades alcançadas, que, estarão de acordo com o que a pessoa é capaz de suportar. Refletir sobre atitudes, formas de atuação, posturas, preconceitos e verdades absolutas, a viagem diagnóstica inicia com a tentativa de responder para si mesmo se, em algum momento de sua caminhada, você já pensou sobre qual é a imagem que seus colegas e pares têm a seu respeito. Qual imagem eles carregam da sua “personalidade corporativa”, baseada nos mais diversos inter-relacionamentos com eles? O que as atitudes no dia a dia revelam sobre você, sua personalidade, seus credos, seus valores e suas intenções? Qual a sua real capacidade de gerar empatia? Se a percepção dos liderados sobre a personalidade de seu líder estiver desfocada da sua própria percepção, essa dicotomia será um ponto crucial a ser melhorado no sentido de refinar os processos de comunicação.

Pensar em mudanças pessoais para melhorar a comunicação, primeiramente, exige o entendimento do que cada interlocutor e cada situação demandam em um momento específico. A adoção de uma linguagem e uma abordagem diferente pode proporcionar um primeiro movimento de empatia importante, independentemente da pessoa. Faz-se necessário lembrar que o seu interlocutor é um ser humano como qualquer outro, que possui experiências, histórias, traumas, frustrações e modelos mentais diferentes das demais. Um ser humano é uma individualidade tão única e complexa que somente merece ser comparado consigo mesmo. Considerar que cada ser humano é único auxilia, por exemplo, numa boa primeira impressão. Essa percepção é criada a partir de diversos sinais, verbalizados ou não, que pessoas refletem quando se comunicam com seus

pares, seus colegas e sua equipe. Ela é construída pela maneira como é realizado o processo de comunicação, o que os seus gestos, a sua postura, a sua expressão facial, a sua respiração e o seu olhar estão traduzindo.

Estar atento às percepções pode proporcionar uma boa comunicação, a qual é uma ferramenta estratégica que, se bem utilizada, pode ser decisiva para engajar uma equipe, promover clareza de objetivos, gerar comprometimento e conquistar metas com a intensidade e a qualidade pretendidas.

Tudo o que tem sido escrito e divulgado sobre o processo de comunicação assertiva ainda é pouco, ainda mais quando, refere-se que a pessoa pode saber o que disse, mas nunca o que o outro escutou. O tema por si só engloba uma miríade imensa de aspectos sociais, técnicos, de liderança efetiva, manipulações, jogo do poder e assim por diante. Um dos pilares do sucesso de muitos líderes (veja-se a história) sempre esteve alicerçado na capacidade deles de diagnosticar as carências mais significativas para cada segmento humano, colocar os devidos estímulos alcançáveis diante deles e comunicar com proficiência tudo isso.

Um líder que, a princípio, deve ter como prioridade de ação os aspectos estratégicos como campo de batalha organizacional – ao dedicar-se, aqui como um desvio do seu foco principal, a analisar planilhas encerrado em seu gabinete, sem transitar pelos corredores da empresa –, pode estar assumindo um alto risco de obter uma visão distorcida da realidade que está à sua volta. Essa postura não é aderente aos conceitos e às abordagens de que estamos tratando. Dependendo da própria maturidade dos líderes e dos liderados, o processo de comunicação deve mudar: mais impositivo em determinadas situações de crise; mais orientador em situações de aprendizagem; mais compartilhado quando a maturidade for alta, ouvindo mais os seus pares e estabelecendo trocas; e, finalmente, mais tranquilo, de ouvinte e participante, quando a maturidade da equipe for considerada plena (quando todos conhecem o assunto, a mudança, o projeto e têm alto e maduro relacionamento interpessoal, com muita motivação e comprometimento). Podemos considerar que o

estado da arte na comunicação é atingido quando líderes e liderados estão lado a lado diante de um contundente processo de mudança, em que a insegurança se torna o sentimento maior. Assim, fica a pergunta: quais atitudes podem ser aprimoradas para potencializar-se a comunicação para a liderança?

## 1.2 Quais atitudes devem ser questionadas visando melhorar a comunicação?

Considere e reflita sobre os seguintes passos.

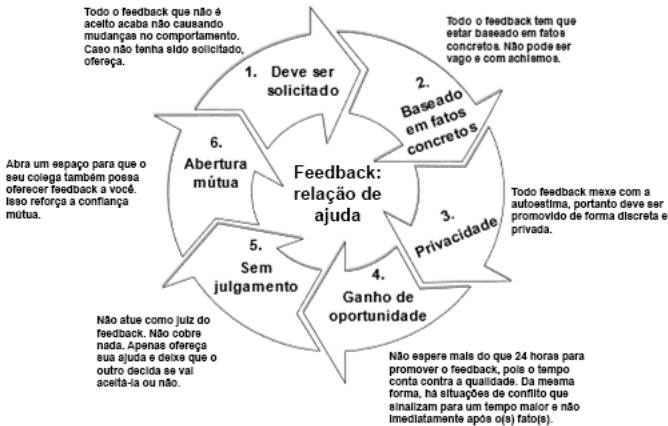
- » **Cumprimente com honestidade:** pode ser que em muitos momentos os pensamentos que passam pela cabeça do líder estão relacionados a pendências a resolver, reuniões a conduzir e participar, números que não estão de acordo com o planejado, situações da vida pessoal e assim por diante, mas o líder deve sempre lembrar que a pessoa diante dele é um ser humano como todos e, portanto, dar um bom dia sincero, aberto e cordial. Quem sabe não ocorre uma descoberta interessante de que essa pessoa tenha um potencial profissional bem mais amplo do que aquele imaginado pelo líder?
- » **Estabeleça uma comunicação legítima:** a comunicação precisa demonstrar sinceridade e verdade, ou seja, expressar quem você realmente é. Isso proporcionará credibilidade e compreensão. Em muitos momentos haverá situações de crise, exigindo diálogos difíceis, mas, ao perceber que o processo não está indo muito bem, afaste-se do local e respire fundo, proporcionando um tempo para que a retomada aconteça de maneira produtiva e assertiva.
- » **Observe-se:** em situações em que se faz necessário sua presença, como na apresentação de dados em uma reunião, uma palestra a ser realizada, um evento especial ou a apresentação de um novo projeto, permaneça um breve tempo com você mesmo organizando mentalmente os tópicos e acalmando a respiração para que, por meio da fala, do tom de voz e do linguajar adequado ao público



ao qual comunicará algo, possa transmitir as informações com segurança. O envolvimento das pessoas com o diálogo e a disposição para aprender é uma decorrência lógica, inclusive tratando-se de questões difíceis e desafiadoras. O refinamento de uma boa comunicação far-se-á com a prática do dia a dia. Encare essas situações momentâneas e difíceis como as melhores oportunidades para promover processos de desenvolvimento pessoal.

- » **Faça uma análise do seu interlocutor antes de começar a se comunicar:** procure compreender o outro, sua história, sua vida, seu temperamento e suas atitudes no campo profissional, visando obter uma visão mais completa e abrangente. Escute atentamente, observando a linguagem corporal dos interlocutores, pois ela nos diz muito mais do que as palavras.
- » **Peça e dê *feedbacks*:** caso tenha dúvidas quanto à sua habilidade de se comunicar, o líder deve buscar informações com seus pares ou pessoas próximas, solicitando *feedbacks* sobre o modo como percebem a qualidade da sua comunicação, a imagem que ele passa e se a compreensão é clara e transparente. O ato de receber e dar *feedback* é um dos mais válidos processos de aprendizado que está à disposição de todos nós. Incentive e utilize essa técnica conforme é sugerido na figura a seguir:

## A ARTE DO FEEDBACK VIA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA



A Figura 32 acima demonstra a sequência lógica composta de cinco passos para um feedback com qualidade, baseado na comunicação assertiva.

### 1.3 Na comunicação assertiva, como dizer o que se quer de forma compreensível e plena?

Os processos de comunicação existem desde o início dos tempos e se caracterizam como um dos principais diferenciais da raça humana frente às outras espécies. E como tudo evoluiu até os nossos dias, as formas, as técnicas e a própria tecnologia se encarregaram de alcançar a comunicação em patamares bem mais elevados em significância e complexidade. São muitos os artigos, os livros e os conteúdos produzidos em torno dessa instigante e tão necessária habilidade humana em todos os campos de atividade. Um exemplo clássico está relacionado com as relações de trabalho e os resultados a serem obtidos, sejam no campo do lucro empresarial, sejam na qualidade das interações humanas que potencializam a própria lucratividade.

Construir espaços para um diálogo construtivo é caminho para uma comunicação assertiva e uma forma clara e direta de

transmitir uma mensagem ou informação. Para Lebrun (2004, p. 117), “é para o melhor e para o pior que nos encontramos inscritos na bandeira da linguagem e se tornar adulto nada mais é eu assumir a título individual as consequências da condição humana”. Caracteriza-se por uma comunicação baseada no equilíbrio. O profissional que é bom comunicador se diferencia no mercado de trabalho justamente por ter maior aptidão para transmitir informações. Além disso, outras características, como construir bons relacionamentos interpessoais, utilizar inteligência emocional e promover justiça e empatia, fazem parte das competências de um bom comunicador. A comunicação assertiva é, portanto, uma comunicação que vai direto ao ponto. É uma habilidade essencial que consiste na capacidade de se expressar de maneira eficaz sem desrespeitar os direitos e as crenças alheias. Algumas pessoas parecem ser naturalmente assertivas, mas essa é uma habilidade que pode ser conquistada por meio do autoconhecimento, que é o primeiro passo para compreender melhor as outras pessoas. Conhecer a si mesmo remete o sujeito a um estado que promove a crítica consigo mesmo, ocasionando uma compreensão ainda maior sobre os comportamentos e as atitudes dos demais seres humanos.

# BII

## Capítulo 2

### **Sobre o líder e os processos de comunicação como ferramenta comportamental eficaz**

#### **2.1 E quanto aos cenários de liderança e comunicação?**

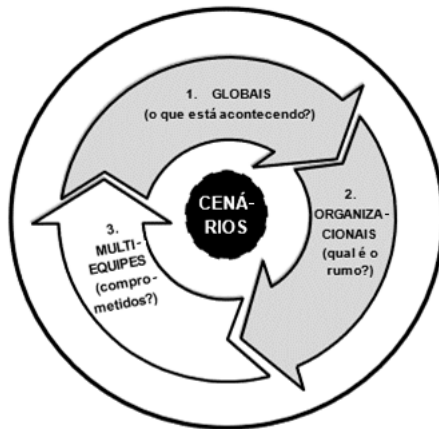
Na prática, os consultores especialistas em desempenho organizacional foram percebendo, entre gestores e líderes, uma inabilidade comum de fazer da comunicação uma competência essencial para a resolução dos problemas. O recorte aqui é a liderança em geral, que não percebe uma tendência muito forte de os seus liderados imitarem os seus exemplos e comportamentos. As equipes tendem a ser o espelho dos líderes, afetando, inclusive, os contornos da própria cultura organizacional. Se os líderes não costumam escutar e manter diálogos abertos e francos com os seus liderados, estes farão o mesmo entre si e os colegas dos níveis inferiores. As pessoas precisam ser vistas e escutadas para sentirem-se num ambiente de participação e valorização de todos, gerando a tão necessária confiabilidade, principalmente em momentos de pressão e estresse. Um dos mais importantes indicadores de qualidade de vida no trabalho são os sistemas de comunicação abertos e transparentes. E é essa comunicação, estabelecida por meio da linguagem, que

podemos considerar o que Lebrun (2004) destaca ser tanto um limite quanto um meio que permite a troca. Em uma reunião de empresários no sul do Brasil, a frase mais escutada para a permeabilização e a consolidação da cultura organizacional era: “Comunicação sempre, comunicação à exaustão”.

Esse pensamento reforça não só a importância da comunicação e do seu entendimento, mas a responsabilidade pelo verdadeiro caos que se estabelece em determinadas circunstâncias. Em primeiro lugar, a responsabilidade recai sobre os líderes; após, sobre os liderados.

Os cenários de atuação dos líderes são muito amplos e difusos, o que transforma os processos de comunicação em uma habilidade vital para o seu sucesso. A figura a seguir procura esclarecer, em cada cenário específico, a principal pergunta a ser feita em termos de escutar e comunicar.

#### LIDERANÇA: CENÁRIOS EM MUDANÇA E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA



*A Figura 33 acima demonstra as principais questões envolvendo cada parte do cenário amplo, apontando que os líderes devem focar em receber diagnósticos (ouvir) e empreender (agir comunicando assertivamente).*

## 2.2 E o papel dos líderes na comunicação assertiva?

Os líderes necessitam, como decorrência dessa visão abrangente dos cenários evolutivos, de uma resultante muito importante, que é a participação ativa de todos os seus liderados na dinâmica da comunicação interpessoal. A exteriorização da visão de cada um sobre determinada circunstância deve ser realizada sem receio de que as discordâncias (muitas vezes bem-vindas) constituam-se para o estremecimento das relações entre todos, transformando-se, muitas vezes, em inimizades perenes. A decorrência dessa falta de maturidade superior nos processos de comunicação irá acarretar dificuldades para a prática da liderança eficaz, com consequências diretas na queda dos resultados almejados. Os antigos sistemas de controle tinham como objetivo maior descobrir e punir situações em não conformidade com o estabelecido. Com o surgimento e o aprimoramento das relações de trabalho, a função controle tem sido utilizada pelos líderes para uma resultante mais nobre: orientarem ou reorientarem esses procedimentos, criando-se, em decorrência, interessantes processos de aprendizado continuado. É interessante observar que a relação entre liderança, comunicação e desempenho tem ocorrido, invariavelmente, em decorrência de erros e equívocos cometidos ao longo do processo produtivo ou da prestação de um serviço qualquer. O erro deve ser encarado como parte do aprendizado geral e não pode servir apenas para uma “caça aos culpados”. O pensamento criativo, na implantação das mudanças, tem que admitir o erro como um evento quase normal durante a sua implantação. Nessas situações, a comunicação assertiva tem se transformado em uma ferramenta extremamente útil, pois reduz as tensões entre as pessoas, acelera a solução dos problemas e contribui com o aumento da produtividade. Esse conjunto de consequências positivas enriquece ainda mais o clima organizacional, a ética nas relações e a resultante final do esforço coletivo.

Como na maioria dos relacionamentos humanos, a autoestima (tão bem detalhada por Maslow em seus conceitos

e abordagens sobre motivação) nos alerta para o fato de que, em muitas situações de troca, o **modo como** você fala é muito mais significativo (do ponto de vista relacional) do que **a fala** em si. Ou seja, não é apenas o que você diz – a mensagem – que importa, mas também o método que você usa para dizer. A intenção está relacionada com a vontade de escutar o outro e falar de uma forma que ele entenda. É a vontade de não promover o conflito e criar melhores condições de diálogo, fazendo uso de ferramentas, consciência e autoconhecimento. Essas regras básicas se aplicam não somente ao âmago das organizações, mas também ao público externo e até familiar. A pedra angular dessa construção, como não poderia deixar de ser, é todo aquele que exerce o papel de líder em qualquer atividade ou setor que tenha de produzir resultados com e por meio dos seus liderados.

### **2.3 Como ocorre a motivação para a comunicação eficaz?**

Todos os aspectos relacionados com interações humanas estão contemplados na escala de necessidades de Maslow, principalmente no que se refere às necessidades de sociabilização e às de autoestima. Tanto líderes como liderados têm que buscar resultados por meio de e com pessoas, sejam colegas diretos ou mesmo em uma relação mais vinculada ao cliente interno ou sistêmica. A comunicação assertiva facilitará esse relacionamento em todos os níveis e, com a participação via diálogos construtivos, aumentará a autoestima da equipe. O fato é que os estudos relacionados com a motivação nem sempre são atraentes, pois os seres humanos irão sempre reclamar. Não existe o Jardim do Éden, não há Paraíso nem Céu, mesmo que por poucos momentos. Mesmo com tudo o que for concedido às pessoas, elas nunca ficarão satisfeitas, mas irão se apoderar de todas as satisfações, todas as graças e todo o bem disponível. Ficarão absolutamente maravilhadas com todas essas graças por um momento e, depois que se acostumarem, delas se esquecerão e começarão a procurar benefícios ainda maiores. Por isso, parece haver certo desapontamento e desilusão, mesmo que ocasional, por parte dos líderes, porque a liderança

fica extremamente desapontada com a falta de “gratidão” e a continuidade das reclamações, mesmo nas melhores condições (trecho retirado do Diário de Negócios de Abraham Maslow (2003) na época de seus estudos sobre motivação humana, no capítulo sobre satisfação e insatisfação).



# BII

## Capítulo 3

### Sobre a comunicação assertiva nos processos de mudança

#### 3.1 Qual a diferença entre a comunicação assertiva, a não violenta e a agressiva?

A comunicação assertiva se vale da abordagem da comunicação não violenta. Para obterem melhores resultados, profissionais que entendem a importância dessa *soft skill* buscam evitar ruídos e facilitar a compreensão entre os envolvidos da mensagem. É uma maneira de falar que não ofende, que cria laços ao invés de destruir a harmonia entre as pessoas.

A comunicação não violenta mostra exatamente o contraponto entre assertividade e agressividade. Quando as pessoas não se comunicam de forma assertiva, podem cair em dois campos: passivo ou agressivo. “Sendo passivo, a consequência é de nos afastarmos de nossos objetivos, uma vez que a insegurança pode nos impedir de dizer o que sentimos e pensamos. Como exemplo: aceitar ser interrompido com frequência e não questionar, aceitar incumbências que não são de nossa responsabilidade, ou deixar outros consumirem nosso tempo sem benefício em troca”. Já no caso da agressividade, o perigo está em desconsiderar os sentimentos dos outros, usando expressões fortes, tom de voz elevado, apontando o dedo quando falamos

e não nos importando com os outros. Aqui, a consequência é as pessoas se afastarem de nós e acabarmos isolados.

A comunicação assertiva também é uma das habilidades exigidas pelas empresas do mercado digital e precisa ser uma prioridade para os/as profissionais que atuam em todas as áreas de atuação. Por incrível que pareça, a comunicação pode ser mágica para informar, engajar e conquistar, porém também tem a capacidade de ferir, ofender e criar muitos problemas. Ser assertivo é geralmente visto como o estilo de comunicação mais saudável, já que oferece diversos benefícios, como impedir que os outros passem por cima de você e ensinar a se defender.

Comportar-se assertivamente pode ajudar alguém a:

- » ganhar autoconfiança e autoestima;
- » entender e reconhecer os próprios sentimentos;
- » ganhar respeito dos outros;
- » melhorar a comunicação;
- » criar situações em que os dois lados envolvidos ganham;
- » melhorar as habilidades de tomada de decisão;
- » criar relacionamentos honestos;
- » obter mais satisfação no trabalho.

Assim, aprender a ser mais assertivo auxilia uma pessoa a expressar sentimentos efetivamente ao se comunicar com outras sobre problemas. Para a liderança, ter uma comunicação assertiva faz toda a diferença nos resultados alcançados. Por meio desse diálogo firme, claro e, ao mesmo tempo, empático, é possível estabelecer uma conexão mais valiosa com os funcionários. As vantagens quando o líder utiliza a comunicação assertiva na sua equipe aparecem nas capacidades de argumentar, passar as informações com clareza, dinâmica e respeito, relacionar-se com os outros e, ainda, conquistar a cooperação e a confiança das pessoas.

Ouvir com atenção, estando presente no momento da conversa, é fundamental. Para finalizar, a autoconsciência no

ato da fala é muito importante para que esse processo seja bem-sucedido.

Lembrando que você é o que você fala e a sua mensagem pode ser uma parede ou uma porta para alguém. Que nesse percurso de caminhar por entre as palavras você consiga dar um passo de cada vez, alcançar trocas cada vez mais eficazes e conexões de fato verdadeiras.

Pensar na função de liderança é pensar em diversas atribuições, compromissos, responsabilidades, reuniões, horários preenchidos com questões estratégicas, imprevistos e momentos com os liderados. Como administrar essas atribuições, elencando-as como prioridades? Primeiramente, precisamos saber o que se entende por prioridade. Uma das definições pode ser *tudo aquilo que vem em primeiro lugar, que tem maior relevância*. Priorizar é tomar decisões e saber usar seus recursos em função do seu foco, que é o resultado de ter as prioridades definidas. O dia de uma pessoa pode ser muito proveitoso e gratificante quando se cumpre o que foi planejado, porém nem sempre é assim.

O cenário das pessoas é acumular papéis na vida, como empreendedor(a), profissional liberal, líder, mãe, pai, administrador(a) do lar, empresário(a), esposo(a), enfim, são inúmeros. A administração desses papéis no dia a dia é, no mínimo, desafiadora, com muitas tarefas a serem feitas e resolvidas, podendo encontrar dificuldade em definir quais são as prioridades. O tempo todo surgem questões e situações urgentes e imprevisíveis que acabam tomando todo o seu tempo, a ponto de você não conseguir planejar e identificar o que é prioridade e o que não é.

## **3.2 E as prioridades?**

Então, para começar a pensar nas suas prioridades, faz-se necessária uma visão global e completa de seus projetos e atividades, como tarefas diárias, o que está em andamento, o que precisa ser concluído e o que se quer ou precisa começar. Assim é possível determinar quais dentre eles são os mais importantes

e devem ser priorizados. Para identificar suas prioridades, é importante listar tudo o que você está fazendo e tudo o que quer/precisa fazer. Depois de listar, analise cada item e pergunte-se: por que estou fazendo/quero fazer/preciso fazer isso? Entender como cada tarefa se encaixa na sua vida e nos seus planos ajuda a definir o que realmente é importante e o que é irrelevante. E na função de líder, como está a identificação das prioridades? A organização e a administração do tempo estão sendo efetivas? A delegação está acontecendo de maneira assertiva? O tempo para pensar estrategicamente é suficiente? O acompanhamento aos liderados está acontecendo de maneira frequente?

O que pode contribuir para uma melhor performance como líder é pensar se as tarefas e as atribuições estão em um campo operacional ou estratégico. O campo estratégico possibilita um melhor aproveitamento do tempo, tornando os membros da equipe capazes de resolver e administrar muitas questões que tomariam um tempo significativo. Alguns movimentos com os liderados, como delegação e acompanhamento, podem contribuir para uma otimização do tempo e do foco no que de fato seria sua atribuição.

### **3.3 Como a comunicação assertiva agregar valor ao relacionamento interpessoal e ao resultado?**

Aqui, alguns pontos para reflexão:

- » O líder garante momentos frequentes com os liderados diretos para uma conversa sobre o seu desenvolvimento profissional, a sua carreira e as suas percepções do dia a dia de trabalho para que problemas e insatisfações sejam devidamente endereçados?
- » O líder confia no trabalho de seus liderados diretos para delegar tarefas e focar em assuntos mais adequados à posição de liderança? O processo de comunicação tem sido eficaz?

- » O líder garante que as mudanças na empresa, que afetam diretamente o trabalho de seus liderados diretos, impactem de forma correta na motivação de cada um deles? Ele os incentiva a falar a respeito e os ouve com atenção?
- » O líder tem proporcionado espaço para os liderados diretos criarem e executarem os planos de ação estabelecidos bem como promoverem resultados/entregas individuais sem precisarem da sua orientação?

Há diversas ferramentas que auxiliam na priorização das tarefas e os líderes podem utilizar, as quais vão definir o que vem primeiro e o que pode ser deixado para depois. Eis algumas delas: Matriz de Eisenhower, Matriz G.U.T., Matriz B.A.S.I.C.O., Princípio de Pareto e outras.

Hierarquia das prioridades para valorizar o processo de comunicação assertiva:

- » urgentes e importantes – prioridade máxima, devem ser feitas o mais rápido possível;
- » importante, mas não urgente – não devem ser procrastinadas, mas podem ser feitas após as urgentes;
- » nem importante, nem urgente – podem ser desprezadas ou feitas em brechas da rotina;
- » urgentes, mas não importantes – devem ser delegadas ou automatizadas.

A importância da priorização de tarefas reside, sobretudo, no gerenciamento de tempo e esforço. Sabendo quais são as tarefas que você precisa fazer primeiro, fica muito mais fácil organizar seu dia e comunicar-se com mais precisão. Dessa forma, é possível diminuir as chances de deixar alguma tarefa para depois, principalmente os afazeres que mais trazem impactos e resultados, aliás, essa é uma das principais competências de uma boa gestão, seja em projetos da empresa, como líder, seja em afazeres pessoais. Nossa vida e o que está ao nosso redor mudam o tempo todo e, conseqüentemente, as ambições, os desejos e os objetivos mudam também.

As circunstâncias não são sempre as mesmas, e o que é prioridade hoje pode deixar de ser amanhã ou na próxima semana. Assim, ser produtivo está atrelado a alcançar um objetivo que, por sua vez, tem relação com priorizar e decidir ao que dedicar o tempo em meio a tantas demandas a atender. Em um cenário de pandemia, é normal haver uma diferença na visão de prioridades, pois tudo depende da maneira como as organizações encaram a visão desse novo mundo que chegou de forma imprevista. Assim, os questionamentos são um convite para uma viagem ao autoconhecimento, à maturidade e às práticas de autogestão, pois esses pontos têm impacto em todas as organizações, inclusive a sua vida.

Em anos de escuta, intervenções e consultorias em ambientes organizacionais, alguns assuntos são recorrentes, contudo, o que está de maneira latente ocupando esses espaços é a fragilidade de algumas lideranças. Fragilidade relacionada com questões internas, registros de vida das pessoas, resistências reais de não escuta, de desconsideração com o outro, quer sejam liderados, quer sejam sócios. Líderes que possuem um discurso robusto, mas nem sempre agradável pela forma de apresentação, por vezes alinhado com os objetivos da empresa, porém frágil e incongruente com a sua implementação prática. A consequência de apresentar esse perfil de comunicador não assertivo é o descontentamento, a improdutividade e, com isso, os resultados insuficientes, não condizentes com a estrutura, a linha de produto/serviço e os profissionais que trabalham no local. A bagagem de vida do líder, juntamente com a sua formação como sujeito, reflete em seus movimentos diários.

Assim, pensar no seu perfil como líder é um convite para você refletir se a forma como está conduzindo seus liderados está sendo, de fato, construtiva ou destrutiva. As diversas influências que o sujeito sofre durante a vida podem fazer diferença no êxito ou não do seu exercício de liderança. O ato de parar e ouvir a si mesmo, seja em um momento individual ou em um *feedback*, é uma oportunidade ímpar para refletir se o que se verbaliza é realizado na prática, ou seja, se há congruência entre ambos. A não prática da congruência acomete o líder com falta

de credibilidade por parte de seus liderados, colegas, fornecedores, clientes externos, terceiros (*stakeholders*) e demais sócios. Independentemente do porte da empresa, liderar de forma assertiva demanda do líder um bom nível de autoconhecimento e empatia, porém, acima de tudo, de querer ser e fazer diferente. A mente humana é prodigiosa. Muitas vezes a liderança acredita no que não vê e se nega a ver aquilo que está diante de seus olhos. É necessária uma reflexão profunda sobre o que é real e o que é ficção.

### **3.4 Como interage o binômio satisfação/insatisfação?**

Pensar na insatisfação é pensar em pessoas inquietas, entendendo que o ser humano é um eterno insatisfeito. Pensar em uma vida satisfatória pode ser tentador em um primeiro momento, resultando em um prazer transitório e necessário; logo a insatisfação nos convoca a sentir desconforto, momentos angustiantes, mas esses sentimentos e sensações são essenciais, pois é nesses momentos que há possibilidade de construirmos um novo começo. Assim, para a vida ser satisfatória, faz-se necessário estar em mutação permanente. E esse convite ao pensar, como refere Clarice Lispector, uma vez tomados os cuidados intuitivos, não tem perigo.

O caminho para possíveis respostas nos remete a entender em essência o que significa a palavra satisfação, que, de origem latina, une dois conceitos em sua estrutura: *satis* significa bastante, suficiente ou em quantidade adequada, *facere* tem o sentido de fazer, realizar ou atingir um objetivo. Assim, etimologicamente, a satisfação nos remete a uma boa perspectiva, pois indica, por assim dizer, que a satisfação não acontece somente com o que conseguimos, mas também com a maneira como conseguimos.

Esse entendimento nos convida a pensar que, quando consegue o que deseja por meio de uma ação, a pessoa fica satisfeita. Essa afirmação aponta, portanto, que a satisfação está relacionada ao movimento, à realização, enfim, ao trabalho.

Atender todas as demandas de uma pessoa, com o intuito de sanar insatisfação, torna-a mal-acostumada, ou seja, acomodada. Esse cenário fica em ruínas no momento seguinte, pois a pessoa é um ser desejante, cujas necessidades se modificam em cada momento da vida. Procurar sanar as necessidades de todos os membros de uma equipe é, no mínimo, angustiante.

Construir espaços de provocações, que desencadeiem momentos de trocas, para pensar e assumir responsabilidades e riscos, aciona nas pessoas o senso de capacidade, por ser um depositário de confiança por parte do líder. Essas atitudes despertam prazer nas pessoas, de fato, pois elas visualizam o que conseguem por meio da sua intenção e ação.

Como comentado inicialmente, a satisfação é necessária e tentadora, contudo o movimento perde sentido quando a pessoa alcança o que deseja. A pessoa que se encontra satisfeita corre o risco de parar, acomodar-se.

Nesse cenário, como fica o líder? Satisfeito ou insatisfeito? O quanto a insatisfação movimenta a ponto de alterar o curso de uma caminhada, seja com a equipe, a adequação de metas e planejamento ou a aquisição de novas atitudes? Enfim, o quanto o líder visualiza a sua insatisfação como algo enriquecedor?

Enquanto líder, além de olhar para si, o desafio é olhar a sua equipe, com suas mais diversas e peculiares diferenças, porém com algumas semelhanças. E esse cenário? O convite a tantas perguntas é para mostrar que, se conseguiu inquietar-se e dedicou um tempo para pensar sobre elas, você denuncia-se como insatisfeito, pois aceitou o convite e dedicou um tempo para pensar, ter ideias, mudar, enquanto uma pessoa satisfeita estaria gozando sua satisfação, sem tempo para essas reflexões.

Esse assunto é recorrente no ambiente organizacional, no cenário político e em tantos cursos ofertados no mercado. A insatisfação desencadeia ações, promove mudanças, conquistas e realizações e é responsável pela evolução e pelo progresso.

A sociedade em geral, e aqui em específico o ambiente empresarial, não é composta, em grande parte, por pessoas acessíveis e maleáveis em termos de visões e opiniões. Ao longo



das experiências e vivências laborais, a maioria das pessoas já se deparara com colegas com economicidade de palavras, pouca disponibilidade para um diálogo e vícios comportamentais.

O exposto acima caracteriza um modelo de pessoas com as quais considera-se difícil relacionar-se, sobretudo para a liderança, que precisa administrar, coordenar, construir e desenvolver uma equipe voltada ao sucesso da empresa. Assim, a questão em ambientes empresariais, grupos de trabalho e consultorias é: quanto você pode crescer aprendendo a lidar melhor com pessoas, inclusive as difíceis?

Na trajetória profissional de um indivíduo, não é comum que se tenha autonomia para escolher com quem trabalhar. De um momento para o outro, pode-se estar com um colega que logo se revela uma pessoa incômoda, implicante e inconveniente. Essa situação tem sido recorrente, principalmente nas atividades matriciais. Por isso, aprender a lidar com pessoas difíceis é a melhor maneira de impedir que elas comprometam sua evolução profissional e o bom andamento dos projetos na empresa.

Porém, que tal pensar de forma antagônica em relação a isso? Que tal pensar nessas pessoas difíceis como um grande desafio de crescimento? No caso dos líderes de equipes, lidar bem com as pessoas é fundamental para não comprometer o desempenho coletivo.

Então, vamos começar a analisar: o julgamento e a avaliação, de imediato, formam uma barreira, pois não há a criação de um espaço para observar, mas sim sentenciar a pessoa e o fato com um teor, muitas vezes, hostil. Outro ponto a se considerar é se a pessoa está ouvindo com atenção o que a outra está falando, pois, se não, perde-se a possibilidade de uma conexão para, de fato, serem feitos movimentos na busca de atender, ou não, as necessidades apresentadas.

Os dias, como transcorrem, são recheados de demandas, urgências e prioridades a todo momento. Assim, a pessoa absorvida pelas demandas, às vezes em excesso, acaba buscando uma resposta em pensamento e a compartilha com a pessoa

com quem está falando, para retornar ao seu trabalho. E aí? Como será o impacto desses comportamentos adotados pelas pessoas? Muitas vezes, faz-se necessário refletir: com essas posturas adotadas, o que podemos receber de alguém que não possui suas necessidades atendidas?

### **3-5 Como o líder deve agir em relação a pessoas “difíceis”?**

Quanto mais esses comportamentos se reproduzirem, mais é reforçada a ideia de que a conexão consigo mesmo é fundamental e relevante. Para isso acontecer, as pessoas “difíceis” precisam ser consideradas seres abençoados, pois é em razão da aproximação com elas, por meio de inquietude, raiva e desconforto, que somos convidados a nos visitar, a fim de nos conectar e buscar as respostas necessárias para compreender o momento e os movimentos dela.

Nesse cenário, cada profissional, e aqui especialmente o líder, precisa, por meio de uma caminhada individual de autoconhecimento, adotar posturas de escuta e autocuidado para obter a maior assertividade nas relações com pessoas, colegas de trabalho e liderados. Assim, a função do líder, tanto pela aproximação, por meio da observação e da escuta, quanto pelo teor das perguntas, é manter a calma e escutar de maneira ativa o liderado, uma vez que a conversa dar-lhe-á os subsídios necessários para buscar a maneira mais inteligente de administrar as relações, além de ressaltar o desenvolvimento de pessoas da equipe, tornando-as um suporte para a construção de um ambiente mais saudável.

A ideia de um líder centralizador, autoritário, uma figura de difícil acesso, está se esvaindo cada vez mais. Os líderes de hoje estão aprendendo a importância das relações interpessoais e dos atos de ouvir, compartilhar e pedir ajuda. Com isso, a cultura da cooperação se faz presente e estará cada vez mais viva. Hoje, as organizações podem e precisam contar com líderes que compartilham suas decisões, dúvidas e questões com seus funcionários e até mesmo com outras lideranças da empresa.

Como times de gestão, devem reconhecer que o que afeta a sua área afeta também a área do outro, então por que não trocar informações? Os líderes devem se dar conta de que um liderado não informado não pode ser responsabilizado, mas um liderado informado não pode fugir da sua responsabilidade.

Contudo, esse cenário não acontece somente com os líderes, reforçando-se a máxima de que “o poder é solitário”. Muitas pessoas estão em contato com outras, rodeadas de tantos indivíduos e ainda se sentem só. Esse cenário está no mundo corporativo e nas casas, nas famílias e na sociedade. Vivemos em um condomínio e não conhecemos nossos vizinhos.

A arte do relacionamento é uma habilidade, em grande parte, de reconhecer e considerar os sentimentos do outro, favorecendo ambas as partes. Considerada uma competência, entende-se que é uma das bases que sustentam a credibilidade, a liderança e a eficiência interpessoal. Pessoas que desenvolvem essa capacidade são mais eficazes e mais criativas, uma vez que é uma das habilidades mais essenciais para sobreviver nos grupos de trabalho e na liderança. Esse cenário favorece a iniciativa o comprometimento, a criatividade e a inovação.

Para um crescimento saudável, faz-se necessário o comprometimento, o envolvimento e a disponibilidade de todos os envolvidos. Mesmo que cada um direcione seu tempo às prioridades de sua própria área e equipe, todos estão juntos trabalhando pelo mesmo propósito da organização.

### **3.6 Qual deve ser a postura dos líderes frente aos processos de comunicação?**

Organizações que possuem lideranças que desenvolvem uma cultura de trabalho em equipe, ou seja, em que um coopera com o outro, conseguem impulsionar o crescimento e a agilidade para a resolução de problemas, uma vez que a pluralidade de visões permite isso. Dessa forma, o crescimento está atrelado ao envolvimento, sendo que a base disso é a comunicação.

A comunicação aqui mencionada é a assertiva, não se tratando de ordens e questões impostas em reuniões, mas

sim a que contempla a escuta e o entendimento do outro, que confia em se expor e detalha suas visões, preocupações e ideias, pois, direcionada da maneira correta, objetiva o crescimento de todos.

O fundamental para uma comunicação assertiva é pensar nas pessoas envolvidas com comportamentos de compartilhamento, que sejam abertas e consigam se permitir discordar ou concordar quando necessário, criando, assim, espaços para novas alternativas.

Por mais que o líder precise direcionar o foco no papel estratégico, é sabido que diversos fatores podem influenciar a solidão do líder. O foco nos negócios e nas metas da empresa pode deixar o profissional submerso em uma situação, dificultando sua visão externa. Outro ponto é o sigilo nas informações da companhia, que provoca um ambiente com falta de confiança em tudo e todos que o cercam, comprometendo o seu relacionamento com os demais. Além desses, existem outros pontos agravantes, como o egocentrismo e a autossuficiência, que tornam o líder uma figura naturalmente isolada do todo.

Existem estratégias que podem auxiliar a minimizar essa solidão, como fazer parte de grupos com outros executivos de comando, como diretores e presidentes, que também vivem cenários e desafios semelhantes, tanto do ponto de vista profissional como do pessoal, pois procurar profissionais para criar um espaço seguro para desabafar será melhor para o líder ter uma perspectiva externa. Isso também pode ajudá-lo a atender necessidades básicas com qualidade, como alimentação saudável, prática de atividade física e qualidade de sono.

Então, podemos afirmar que a solidão do líder é uma escolha?

Pensar em estar refém de algo ou alguém nos leva a refletir sobre o quanto de dívida as pessoas pensam que têm em detrimento de ajudas, auxílios, concessões de outrem e oportunidades. Essa reflexão pode ser iniciada com ideologias, pensamentos, pessoas, história de vida do sujeito, modelos de comportamento e personalidade.

Acreditamos que as pessoas estão vivendo um momento em que nunca tiveram tantos espaços para proclamar e manifestar opiniões acerca de qualquer questão que as inquiete. Ao sentirem-se provocadas, não pessoalmente, mas em termos de questionamentos válidos visando gerar novas alternativas, sentir-se-ão mais propensas a contribuir com os seus líderes. Os sentimentos como medo, raiva, tristeza e alegria não foram extintos com o avanço tecnológico, muito pelo contrário, continuam existindo até pelo afastamento que determinadas plataformas virtuais proporcionam.

Nas relações de trabalho, há expectativas e anseios que os envolvidos acreditam ser importante trazer à tona no momento da entrevista, sob o risco de decepções futuras. Adotar uma postura de não transparência com o outro é negar que existem consequências desses atos, a possibilidade de não aceitação das pessoas como elas realmente são.

Assim sendo, espera-se que os líderes reflitam seriamente sobre o fato de que, independentemente da excelência das tecnologias envolvidas nos processos de comunicação interpessoal, o ser humano não pode se tornar refém destas, tanto na sua vida pessoal quanto na profissional. O segredo é utilizar a tecnologia como ferramenta de apoio, não substituta de relações pessoais de afeto e união entre grupos sociais nas relações de trabalho.

A cada momento se surgem novas formas, modelos, palavras, técnicas, metodologias, receitas, manobras, meios e processos, enfim, somos tão bombardeados por conteúdos que, num primeiro momento, surge o pensamento de incompletude, seguido de uma angústia, pois lidar com a falta, para muitos, é o verdadeiro caos.

Então, o que é necessário para ser uma pessoa, um profissional ou um líder eficaz?

Assumir o protagonismo reservado aos grandes líderes por meio de uma postura de gratidão pelo que foi e ainda será obtido conjuntamente com seus liderados, aceitando as suas limitações e as dos outros, atuando de forma a aproveitar e valorizar o que elas têm de melhor.

O exercício da função de liderança demanda um enorme grau de informação. Faz-se necessário conviver com um mundo que está, de maneira agressiva, em transformação, sendo difícil controlar os meios em que se observa um processo de mudança radical.

Apesar do cenário desafiador, há a possibilidade de muito aprendizado para as pessoas e as empresas. A ação não precisa ser direcionada à desistência, mas à reconfiguração dos dispositivos mentais, deixando-os mais permeáveis à constatação das limitações do ser humano. Já é de conhecimento que, na atual cultura, em que há uma busca desenfreada por sucesso, controle e resultados imediatos, a possibilidade de não se saber o que irá acontecer já é um grande motivo para estresse.

Esse momento pode ser considerado uma oportunidade de quebrar as antigas formas de pensar e agir, objetivando a criação de um novo modelo, mais aberto, participativo, democrático e com múltiplas alternativas.

# BII

## Capítulo 4

### Sobre a comunicação e o pensamento crítico

#### 4.1 E os cuidados com problemas que permitem aos líderes apenas uma solução?

Quando falamos sobre pensamento crítico/analítico, estamos nos defrontando com situações que comportam apenas uma solução. A maior parte das perguntas que nos são feitas na escola, no trabalho e na família parecem clamar por apenas uma resposta. O pensamento humano acostuma-se a procurar a resposta “certa” (e única) para cada problema ou situação. Os líderes, ao desejarem obter uma resposta com facilidade, rapidamente podem estar desenvolvendo processos “automáticos” de pensar que se transformam em hábitos que passam a comandar grande parte dos seus atos. Frequentemente os líderes utilizam esses hábitos para solucionar problemas já enfrentados no passado. Em alguns casos isso é bom, porque libera mais energia para se concentrarem em outros problemas. O perigo é que o hábito de empregar soluções adotadas em problemas passados impede os líderes de verem possíveis soluções diferentes e mais adequadas a um tipo de problema. O raciocínio humano torna-se essencialmente analítico de

tanto enfrentar e solucionar problemas que admitem apenas uma resposta como correta. Se acrescentarmos a essa realidade um perfil de liderança cuja dominância cerebral seja de hemisfério esquerdo superior (lógico), teremos um líder que não vai dar muita atenção às possíveis soluções criativas e inovadoras que o seu time pode gerar, perdendo-se, como consequência, um elevado número de novas alternativas ao padrão anteriormente estabelecido com o hábito da resposta única.

## **4.2 Como os líderes podem utilizar o pensamento crítico/analítico na resolução de problemas?**

1. Identificando as áreas de localização de oportunidades de melhoria e realização de mudanças. Nesse caso, a visão deve ser abrangente em termos organizacionais, desde a pesquisa, o desenvolvimento de produtos e tecnologias, a gestão de recursos humanos, apoio logístico e suprimentos, até a fabricação, a produção, a distribuição, as vendas, o marketing, o transporte, as relações institucionais e outras. Só pela leitura das possíveis áreas envolvidas e pelas suas características mais técnicas, comportamentais e criativas, os líderes terão que utilizar a comunicação assertiva para se fazerem entender. Possivelmente cada área já deve ter a sua linguagem e dialética própria de acordo com seus modelos mentais, formações acadêmicas e atividades profissionais.
2. Colhendo os fatos sobre o problema selecionado. Aqui há o processo diagnóstico, de preferência realizado pela visão compartilhada de líderes e liderados. Na prática, isso não é muito fácil de realizar-se, pois o ser humano tem como característica não se preocupar muito com a falta de dados, e muitas vezes parece que quanto menos informações tem, mais disposto está a dar opiniões firmes. As perguntas são o instrumento básico para a obtenção de dados.



3. Obtendo as ideias após ter definido o problema que tem que ser resolvido; estando organizadas as informações, é o momento de gerar o maior número de ideias possível.
4. Incubando, pois o cérebro humano tem uma capacidade imensa de armazenar dados em sua memória e recordar-se deles durante muitas décadas. Nosso subconsciente retém centenas de informações que podemos desarmar conforme a nossa necessidade. Por isso é importante que deixemos que o problema deslize para a companhia de outras memórias armazenadas em nosso subconsciente. Frequentemente, como resultante, obtemos uma ideia enriquecida pelos muitos conhecimentos e experiências acumulados por nós durante toda a vida. Muitas pessoas criativas têm se beneficiado da “incubação não deliberada”: elas trabalham num problema até ficarem exaustas; então, mudam o curso do pensamento e, de repente, surge a ideia que tinham deixado de procurar. Trata-se da etapa de “afastamento” deliberado do problema, um estágio essencial ao levantamento de uma solução. Uma das características mais valiosas que auxiliam uma pessoa de espírito criador é a fluência de ideias e a sua capacidade de comunicar-se.

### **4.3 Quais as técnicas que o líder pode utilizar para a geração de ideias criativas?**

- » Estimular lembranças;
- » Associar ideias;
- » Ver pela situação oposta;
- » Fazer anotações;
- » Escolher a melhor hora para criar;
- » Estabelecer um limite de tempo;
- » Determinar cotas mínimas de ideias a serem geradas;
- » Usar listas de verificação – *checklist*;

- » Fazer perguntas criativas;
- » Sair do “quadrado”.

## **4.4 Como organizar um checklist relativo às técnicas do pensamento criativo?**

Vejamos uma das listas mais famosas, elaborada por *Alex Osborn* (1953):

- » imagine novos usos e novas aplicações;
- » imagine uma adaptação;
- » imagine uma ampliação ou adição;
- » imagine uma diminuição ou redução;
- » imagine uma substituição;
- » imagine um rearranjo;
- » imagine o inverso;
- » imagine uma combinação.

### **Perguntas criativas**

De maneira geral, a maioria das pessoas tem medo de fazer perguntas. Na escola tínhamos parecer ignorantes. Poucas vezes insistiram que fizéssemos perguntas; frequentemente falharam em nos afirmar com insistência que somente perguntando é que se aprende e obtêm-se informações.

Fazer perguntas gerais e específicas durante todo o processo de criação é a mola-mestra para o sucesso da atividade.

As perguntas gerais são seis:

- » O quê?
- » Quem?
- » Onde?
- » Como?
- » Quando?
- » Por quê?

As perguntas específicas serão centenas ou dezenas, conforme a necessidade de cada caso. Em seu livro, *Criatividade e marketing*, Simonsen e Duailiby (2009) produziram uma régua heurística capaz de compor 90.558 perguntas diferentes.

Quando estiver examinando um problema, procure olhar para além dos limites dele; olhe para trás, para cima e para longe. Saia dos limites do problema. Não prenda o seu raciocínio ao simples enunciado. Invente outros enunciados para ver como o problema se apresenta. Verifique se é possível começar a atacá-lo pelo fim, pelo meio ou por outro ponto qualquer. Procure ver o problema com mais dimensões do que ele aparentemente tem. Enfim, saia do “quadrado”, procure pensar nos problemas de uma forma diferente. Uma forma curiosa de conduzir o raciocínio para essa perspectiva é considerar e admitir que tudo o que é feito pode ser constante e amplamente aperfeiçoado e que, muitas vezes, as soluções futuras não estarão próximas das soluções atuais. Não é difícil imaginar que, no futuro, muitas das soluções serão substancialmente diferentes das praticadas hoje. Experimente esse raciocínio:

- » Como essa coisa era feita no passado?
- » Como é feita hoje?
- » Como será feita no futuro?

## **4.5 Por que exercitar o pensamento criativo é importante?**

A maior parte dos problemas empresariais e, em verdade, a própria problemática empresarial básica – sobrevivência, comunicação interpessoal, expansão, otimização dos resultados, diagnóstico e solução de problemas – é de natureza criativa. Por isso o líder deve estimular o pensamento dentro das organizações. O pensamento criativo, em oposição ao analítico, não ocorre naturalmente, tem que ser forçado. A solução deliberada de problemas de forma criativa é relativamente nova. Não dependemos tão somente de uma inspiração eventual, mas da utilização de técnicas específicas, as quais, assim como os princípios e os métodos sobre os quais se apoiam, são o resultado da

meticulosa observação da forma de agir dos maiores espíritos criadores da história e da atualidade.

## **Avaliar as possíveis causas**

O processo criativo gerado pelo *brainstorming* não é um fim em si. Ele só se completa após as ideias terem sido analisadas, avaliadas e escolhidas como as mais significativas, tanto no processo de presunção das causas como nas sugestões para a resolução do problema. O processo de avaliação de ideias deve ser objetivo, imparcial e sereno. Muitas ideias terão de ser abandonadas, e isso deve ser feito com toda a frieza possível. Para objetivar o processo de avaliação das sugestões, é interessante submeter cada uma delas a uma bateria de perguntas padrão, que variará de acordo com a espécie de ideia que estiver sendo julgada. Lembre-se de que a aceitação imediata de uma delas pode ser tão prejudicial quanto a sua recusa imediata. Estabelecer e usar critérios de medição talvez pareça muito trabalhoso para alguém acostumado a tomar decisões rápidas. Um bom meio é começar anotando as primeiras impressões que a equipe tiver do problema. Depois, procura-se relacionar todos os fatores que forem julgados como fazendo parte do problema. Nesse momento não deve haver muita preocupação com a sequência de suas partes ou a relação que elas tenham entre si. O importante é eliminar, do problema principal, todos os subproblemas. Isso feito, recomeça a dispor as suas partes em ordem racional. Depois, procure o fator-chave: qual **é** a base do problema?

Outro bom processo para experimentar, ao se tentar definir um problema, é examiná-lo de várias maneiras diferentes. Procure descrevê-lo em poucas palavras. Procure inverter a questão – veja o que acontece quando você transpõe a relação causa e efeito. Um dos maiores auxílios para definir o problema e isolar seu verdadeiro núcleo, livre de ficção, fantasia, opinião ou falsa concepção, é usar perguntas criativas e objetivas via comunicação assertiva, as quais devem ter por finalidade explorar o problema sob os seus mais diversos ângulos. Para tanto, o líder deve propor a utilização do diagrama causa e efeito de Ishikawa, seguindo, passo a passo, o roteiro dessa ferramenta tão eficaz.

# BII

## Capítulo 5

### Sobre a comunicação na arte da liderança

#### 5.1 Como fica a comunicação e a mudança na arte da liderança?

Já que as mudanças são inevitáveis e serão obrigatoriamente conduzidas por líderes (capazes ou não), façamos alguns comentários preliminares.

Hoje em dia os líderes empresariais necessitam de uma estratégia dupla – têm de gerir suas empresas o mais eficazmente possível e, ao mesmo tempo, mudá-las. Precisam ter conhecimentos técnicos mais profundos, visto que as tecnologias proporcionam novos meios para integrar os fornecedores, a produção e a distribuição, redefinir as fronteiras e integrar em *network* setores historicamente separados. O processo de liderança é afetado por três forças principais: o desenvolvimento de novos centros organizacionais com menos níveis hierárquicos; o número crescente de alianças e redes informais; e a mudança das expectativas e dos valores das pessoas. A liderança empresarial tem mais importância durante um período de tensão e incertezas. Os melhores momentos para desenvolver a liderança são, porém, aqueles de normalidade, pois com essa serenidade é que se capacitam os futuros líderes do amanhã.

Assim, o momento de desaceleração proporciona aos líderes condições de um espaço que irá permitir os processos de crescimento e desenvolvimento. Segundo Maria Homem (2020) “Se desacelerarmos a nós mesmos, a gente vai fugir menos e saber para onde ir”. Cada um já teve a sua estratégia de lidar com a angústia e criar maneiras interessantes de viver e liderar. É tempo de baixar a angústia, fazer o que é possível e fazer diferente. É uma época muito poderosa, pois há chance de reinventar-se a realidade. Pensar na possibilidade de uma desaceleração do tempo é pensar que o ser humano é presenteado com a oportunidade do autoconhecimento. Com a prática da resiliência e da criatividade pode-se investir na liberdade para que, ao ser adotada essa postura, as lideranças assumam as responsabilidades que vem como consequência. “Um dia, quando olhares para trás, verás que os dias mais belos foram aqueles em que lutaste. [...] A maioria das pessoas não quer realmente a liberdade, pois liberdade envolve responsabilidade, e a maioria das pessoas tem medo de responsabilidade” (FREUD, 2016).

## **5.2 E a relação “aprender e desempenhar”?**

Aprender e desempenhar vão se tornar uma única e mesma coisa. Tudo o que se disser sobre aprender será sobre desempenhar. O aprendizado vai se apresentar sobre muitos e diferentes nomes. Redesenho é apenas outra forma de aprendizado. Indivíduos e unidades criando capacidade e autonomia em se refazer continuamente – isso também é aprendizado. O aprendizado não pode ser um fim em si mesmo, até porque ele não se encerra após determinado tempo ou programa de desenvolvimento. Ele é contínuo e permanente.

Aprender e ensinar são as mais nobres tarefas que os líderes podem desempenhar. Eles não mais serão pagos para observar o trabalho dos outros. Treinar significa a transferência, em via única, de sabedoria ou habilidades conhecidas do treinador para o treinando.

Espera-se que, como consequência do treinamento, o treinando se aproxime do modelo estabelecido. O foco está no professor, não no aluno. Mas aprender reverte tudo isso de forma importante. Aprender implica não somente a absorção de informações existentes, mas também a criação de novas soluções para problemas ainda não totalmente compreendidos. Cada encontro, cada reunião e cada resolução de um problema qualquer deve ser um fórum de aprendizado, principalmente agora que atividades matriciais e projetos estão sendo largamente adotados pelas organizações.

Sentiremos cada vez menos estabilidade nas organizações em que trabalhamos. Não haverá mais organogramas claros, nem descrições de cargos ou algo escrito em caixas bem-delineadas. A única estabilidade será o nosso senso de identidade compartilhado: quem somos? Por que trabalhamos juntos? Como esperamos contribuir com o nosso trabalho?

# BII

## Capítulo 6

### Sobre o processo criativo nas organizações

#### 6.1 A habilidade de criatividade do líder pressupõe a utilização da comunicação assertiva como arte?

A partir do relacionamento interpessoal via liderança efetiva e compartilhadora, o estado da arte está se constituindo. Já é um importantíssimo caminho adotado pelo líder, pois permite ao negociador, durante o processo de mudança, perceber os níveis de conhecimentos dos membros da sua equipe. Assim, via comunicação de excelência, poderá administrar suas fraquezas, solucionar conflitos, conhecer melhor os seus liderados e as suas necessidades mais intensas (motivos). Já no campo da comunicação, o líder poderá apresentar seus argumentos de forma diferenciada e desenvolver comportamentos que gerem confiança mútua.

O aprendizado em ouvir e comunicar melhor será uma decorrência natural, bem como exercitar a empatia e aceitar mudanças e sugestões válidas. Theodore Levitt, em *The marketing imagination* (1986), propôs algumas atitudes que afetam os relacionamentos, a comunicação e o processo de negociação das mudanças. São elas:



1. não apenas responder quando chamado pelos seus liderados, mas sempre tomar a iniciativa de compartilhar os detalhes da mudança;
2. se a maturidade dos liderados for elevada (amplo conhecimento do problema e elevada capacidade de relacionamento interpessoal), não fazer justificativas, mas recomendações;
3. evitar linguagem dúbia e não condizente com o nível de conhecimento da equipe, optando por uma comunicação assertiva e franca;
4. não esperar que os mal-entendidos ocorram, mas antecipar-se a eles, demonstrando apreço e respeito;
5. evitar discursos egocentrados do tipo “é sua obrigação resolver”, optando por “nós resolveremos o problema”, passando confiabilidade e aumento na autoestima de todos;
6. jamais esquivar-se das reponsabilidades inerentes à liderança buscando desculpas, mas aceitar a responsabilidade e buscar soluções;
7. abandonar o passado e planejar o futuro.

## **6.2 Como funciona a comunicação na arte da liderança criativa?**

No tocante à arte da liderança criativa e da comunicação, além dos pontos anteriormente referidos, há de se considerar, sempre, a maturidade dos liderados, pois dependendo desse aspecto a forma de comunicar do líder muda. Para indivíduos recém-incorporados à equipe, com baixo relacionamento interpessoal, porque ainda não estão bem-integrados ou mesmo em função de algum conflito pré-existente, que desconhecem a dinâmica e o conteúdo do problema a ser resolvido e estão inseguros em função dessa situação, a forma de comunicar terá que ser diferente. Não tanto em função do líder, mas dos liderados. Nesse caso, o processo de comunicação deverá ser diretivo e determinado pelo líder, já que eles não terão condições de

compreender, nesse momento, o direcionamento da solução do problema.

Aqui caberá ao líder, evidentemente sem agressividade e com respeito, direcionar e determinar os rumos a serem seguidos. Entretanto, essa forma de comunicação não se aplica se os liderados possuem alta maturidade no campo do conhecimento técnico e relacional. Nesse caso, se motivados e comprometidos com a busca por soluções, caberá ao líder compartilhar os caminhos e as soluções viáveis. O sistema de comunicação, nesse caso, será o de fazer as perguntas certas relacionados ao trabalho e, em determinados momentos, delegar a forma e o que deve ser feito para solucionar o problema.

Se os liderados não dominarem os diversos aspectos relacionados com a solução do problema e estiverem com algumas dificuldades de relacionamento, o líder poderá atuar como *coaching* da equipe, tanto no campo do conhecimento técnico quanto no relacional. Em termos de liderança e comunicação assertiva, essa diversidade de formas de relacionamento com seus liderados representa o estado da arte em liderança. Complementando a questão da comunicação pelos líderes, eles não devem esquecer de:

- » preferir informar a mais do que a menos;
- » confirmar se a informação a ser comunicada está correta;
- » buscar um modo de a informação ser bem transmitida;
- » levar em conta a complexidade e a dialética a ser utilizada;
- » verificar se as pessoas entenderam;
- » fazer o teste da compreensão para ver se a informação foi assimilada corretamente.

## **De novo a questão de feedback?**

Reforçando o conceito: *feedback* é uma relação de ajuda que possui passos bem-definidos, ordenados e integrados para dar resultado. Ao fornecer essa relação de ajuda, devemos levar em conta alguns aspectos muito importantes. As perguntas a

seguir, cuja resposta válida é a que está grifada, nos ajudam a compreender e elucidar o processo.

### **1. Por que queremos dar *feedback* a outra pessoa?**

- » Para puni-la por algum erro ou ofensa.
- » Para desabafar e nos sentirmos aliviados.
- » Para demonstrar a nossa inteligência e habilidade.
- » Para exercer o poder e mostrar a todos quem manda.
- » ***Para ajudar alguém a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva.***

### **2. E quanto à pessoa que recebe *feedback*?**

- » É difícil dar *feedback* a quem não está preparado para recebê-lo ou não sente sua necessidade.
- » A pessoa pode pedir *feedback*, mas não o recebe por diversas razões, como os convidados a emitir suas percepções sentirem que não têm nada de útil a dizer, ou que ela não está preparada, ou que o *feedback* não lhe será útil, e assim por diante.
- » ***As pessoas necessitam de *feedback*, positivo ou negativo, pois precisam saber não apenas o que estão fazendo de forma ineficiente, mas também o que realizam com eficiência.***

### **3. Por que certas pessoas acham difícil dar *feedback*?**

- » Porque nossa cultura tem certas normas contrárias à expressão dos sentimentos pessoais e nos costumamos a pensar: “não vou correr riscos desnecessários e arrumar um conflito, um inimigo”.
- » Porque temem ofender a pessoa e, com isso, perder um amigo.
- » Porque temem ser mal-interpretadas.
- » ***Porque não sabem lidar com o assunto e, principalmente, desconhecem as melhores técnicas.***

### **4. Como as pessoas costumam reagir ao *feedback*?**

- » Preferem não ouvir o que lhes é dito (recepção seletiva).

- » Duvidam dos motivos da pessoa que lhe dá o *feedback*.
- » Negam a validade dos dados do *feedback*.
- » Racionalizam, procurando justificar seu comportamento.
- » ***Defendem-se apontando igualmente alguns defeitos das pessoas que lhes dão o feedback.***

## **5. Como receber o feedback?**

- » Ouça-o cuidadosamente, evitando interromper o emissor.
- » Saiba que ele é incômodo e, por vezes, até doloroso.
- » Faça perguntas caso precise esclarecer alguns aspectos, como por exemplo: “o que faço ou digo para você me ver como agressivo?”.
- » Reformule o que o outro está lhe dizendo, a fim de conferir se realmente o ouviu e entendeu.
- » Reconheça o que é correto e adequado no *feedback*, pois admitir que seus relatórios estão atrasados é bem diferente de admitir que você é irresponsável.
- » ***Assimile com calma e tempo o que ouviu, diga que vai refletir a respeito e agradeça.***

## **6. Outros comportamentos**

- » Saiba ouvir, demonstrando estar apto a ouvir informações e críticas, mesmo que desagradáveis, e procure encará-las como construtivas.
- » Escute com atenção, mostrando interesse pelo que está sendo exposto, e não interrompa desnecessariamente.
- » Examine o ponto criticado, seja humilde e reflita sobre o ponto criticado para dar crédito às boas ideias e ao trabalho sincero, procurando extrair os aspectos positivos e construtivos. Posteriormente, construa a análise e estabeleça procedimentos de ajuste e correções.
- » Evite termos técnicos, não use gírias e evite termos que possam atrapalhar a comunicação; se for imprescindível seu uso, explique o significado dos termos empregados. Você pode estar falando com alguém que quer compre-

dê-lo, mas não consegue. Utilize, portanto, uma linguagem que descreva a realidade.

- » Esclareça suas ideias antes de transmiti-las, torne-as precisas e analise se condizem com o que você deseja expressar.
- » Manifeste seu interesse, mantenha contato frequente com seus liderados, escutando atentamente o que eles têm a dizer. Mostre interesse por seus problemas. Questione o(s) interlocutor(es), peça-lhes detalhes.
- » Demonstre que ações são tomadas com base em informações; caso contrário, as pessoas pensarão que não valeram a pena o tempo e o esforço despendidos para manter o fluxo de comunicação.
- » Execute suas ações com base nas informações obtidas e validadas.
- » Procure ser objetivo, não faça rodeios, mesmo que a mensagem seja o que as pessoas não gostariam de ouvir.
- » Trace o objetivo da mensagem que você pretende transmitir, o que deseja que seus interlocutores absorvam, qual o verdadeiro propósito da comunicação.
- » Consulte outras pessoas para planejar as comunicações, peça opiniões, lembre-se de que aqueles que o ajudam a planejá-las com certeza o apoiarão.
- » Verifique se foi entendido, faça perguntas, procure saber o que foi entendido, não apenas se a pessoa não entendeu. Por exemplo, após transmitir a informação, indague: “O que você entendeu? Poderia repetir o que eu disse?”

Um dos principais papéis do líder moderno face à velocidade das mudanças e à necessária capacidade de adaptação aos novos tempos é proporcionar as condições, em dupla via, de fornecer e receber *feedback*. O ser humano possui uma capacidade relativamente consistente no que se refere ao conjunto dos fatores que formam o seu “eu” integral (conhecimentos específicos, vivências acumuladas, habilidades comportamentais, perspectiva de cenários em mudança, motivações e valores éticos). Mesmo assim, como toda visão individual é distorcida

pelo conjunto de paradigmas, essa concepção de si mesmo é ainda deficiente e faz parte do “eu” desconhecido, que, por sua vez, faz parte do “campo das intenções”, ou seja, “eu acho que sou”, “eu penso que tenho” e assim por diante, muitas vezes não correspondendo à realidade percebida pelos demais. Esse é o grande benefício do *feedback* estruturado e oferecido dentro dos padrões técnicos apresentados anteriormente.

*Feedback* é uma relação de ajuda para que possamos nos conhecer melhor e, saindo do campo das intenções, passar para o campo das mudanças de atitude.

## 6.4 Caso real

*O presente caso real foi compilado do livro O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (WEBBER, 2012).*

**Caso:** Quando o pressuposto do líder está equivocado.

**Perfil da empresa:** empresa nacional de grande porte no ramo de celulose.

Personagens:

**Bergusson**, diretor-presidente;

**Celso**, gerente da qualidade;

**Vanessa**, gerente de recursos humanos.

**Local:** Auditório da empresa com todos os diretores, gerentes e supervisores, com transmissão ao vivo, via TV interna, para toda a organização.

No ano de 1992, a empresa, que exportava seus produtos para mais de 80 países, decidiu implantar a ISO 9000 como parte de seu abrangente programa de qualidade.

Como atividades preparatórias para a isso, foram realizados diversos programas de treinamento e desenvolvimento envolvendo os seus recursos humanos em todos os níveis. Foi contratada a metodologia Juran de Qualidade Total, por meio do seu escritório aqui no Brasil, o qual seria desenvolvido antes como uma ação preparatória à certificação da ISO 9000.

O programa Juran de Qualidade Total abrangeu praticamente toda a organização e foi dividido em vinte projetos de melhoria de desempenho e redução no desperdício, na época estimado em 30% sobre o valor da produção. A meta era reduzir substancialmente esse prejuízo em, pelo menos, 50% em dois anos. Uma frase marcante do presidente da empresa na época, Bergusson, dirigida aos líderes de projetos, foi a seguinte: “Eu dirijo duas empresas, sendo que uma delas produz celulose e a outra retrabalhos e prejuízos. Eu não gosto nada dessa segunda fábrica. Vamos acabar com ela”.

Após vários meses de trabalho, os grupos começaram a apresentar bons resultados e estavam todos bem-afinados. Os diretores de todas as áreas participavam como membros de projetos, inclusive Bergusson, e os demais de acordo com a área de cada um. Essa metodologia foi de grande estímulo, integração e aprendizado para todos. Cabe ressaltar que todos os 20 projetos eram matriciais, independentemente da área que era objeto das ações de melhoria.

Um dos programas de desenvolvimento que causou um grande impacto positivo em toda a área gerencial (diretoria e gerentes) foi o de liderança, focado na metodologia denominada Liderança Situacional.

Essa metodologia, como não poderia deixar de ser, não só era abrangente e profunda na sua abordagem como criava e internalizava uma dialética própria que passou a ser utilizada pelos níveis gerenciais. Essa formação de “massa crítica” em termos conceituais, ferramentais e de comportamento de líderes e liderados embasados no desenvolvimento da maturidade profissional de todos apresentou um sério problema que, posteriormente, foi resolvido. O nível gerencial, ao utilizar-se desse dialeto de forma horizontal, obteve maior sucesso e compreensão. Entretanto, quando utilizado de forma vertical, gerência e subordinado, líderes e liderados, não funcionou por falta de compreensão dos que não tinham sido capacitados em liderança. O diálogo a seguir diz tudo. Reunidos no auditório da empresa e convocados pela gerente de recursos humanos,

Vanessa, o presidente Bergusson finalmente anuncia o *startup* do programa ISO 9000.

**Bergusson:** Com alegria, e após muitos meses de preparação, estamos prontos para iniciarmos a caminhada para a tão almejada e necessária certificação. A diretoria e eu, especialmente, temos a mais plena convicção de que seremos a primeira empresa do setor na América Latina a ser certificada. Para isso, conto com o esforço e a dedicação de todos. Se em algum momento eu sentir que o andamento do Projeto ISO 9000 não está sendo implantado com a celeridade e a eficácia esperadas, serei obrigado a tratá-los, todos, de acordo com o Quadrante Um.

Com um silêncio sepulcral, a diretoria retira-se do auditório, momento em que começa, aos poucos, um murmurinho geral entre os participantes. Detectado o problema, o Gerente da Qualidade dirige-se ao gabinete do presidente da empresa e fala, um tanto desconsolado:

**Celso:** Presidente, a maioria dos participantes do encontro, tanto os que estavam no auditório quanto os que ficaram assistindo via TV, não entendeu a sua mensagem.

**Bergusson:** Mas como? Falei pausadamente e forneci todos os detalhes do projeto a partir de agora. O que foi que não entenderam?

**Celso:** O senhor se comunicou na linguagem própria da liderança situacional, principalmente quando falou em adotar o Quadrante Um caso as equipes não tenham um bom desempenho. Não esqueçamos que somente a alta gerência fez o programa e os demais não. Acho que, para evitarmos problemas de comunicação no futuro, devemos internalizar essa linguagem, pelo menos para os líderes de projetos e as suas equipes.

**Bergusson:** Sem dúvidas. Vamos providenciar isso imediatamente.

“Caso o líder não se faça entender na primeira vez, a culpa é do liderado. Entretanto, se ele não entender na segunda vez, a culpa será dele que deverá ser responsabilizado”



– adaptado dos ensinamentos de Sun Tzu em A arte da guerra.

## Questões referentes ao caso

1. Qual foi o principal equívoco do diretor-presidente?
2. Quais os possíveis reflexos no programa de qualidade?
3. Qual deveria ter sido o papel do coordenador da qualidade quando percebeu que a linguagem do diretor-presidente não estava sendo compreendida?
4. O que podemos deduzir sobre o silêncio de todos no auditório em não procurar esclarecer a linguagem do presidente?
5. A atitude de formação de “massa crítica” em liderança situacional, após esse evento, foi correta? Por quê?
6. Que estilo de poder formal o diretor-presidente utilizou com seus colaboradores ao informar sobre o programa de qualidade?
7. Que previsões poderiam ser feitas sobre o sucesso na implantação do novo programa caso não fosse providenciada uma dialética compreensível a todos?
8. Haveria o risco de uma insegurança generalizada nos colaboradores pelo fato de eles não compreenderem nem falarem a linguagem nova de liderança adotada pela cúpula?
9. O que podemos inferir sobre a viabilidade de apoio comprometido de todos com o programa da qualidade e com os demais processos liderados por aqueles que utilizavam a nova linguagem?
10. Seria equivocada deduzir que o programa de desenvolvimento que a cúpula da empresa participou e que gerou essa nova linguagem foi um programa, em termos gerais, prejudicial às relações interpessoais?

## BLOCO III: LIDERANÇA E MUDANÇA



**Arnaldo Mazzolin Júnior**

*Especialista em Mudança Organizacional, mestre em Desenvolvimento Organizacional, mentor, consultor e palestrante. Sócio-fundador do Instituto Líder do Amanhã.*

# BIII

## Capítulo 1

### Sobre o conceito e as características da mudança

#### 1.1 Quais o conceito e as características da mudança?

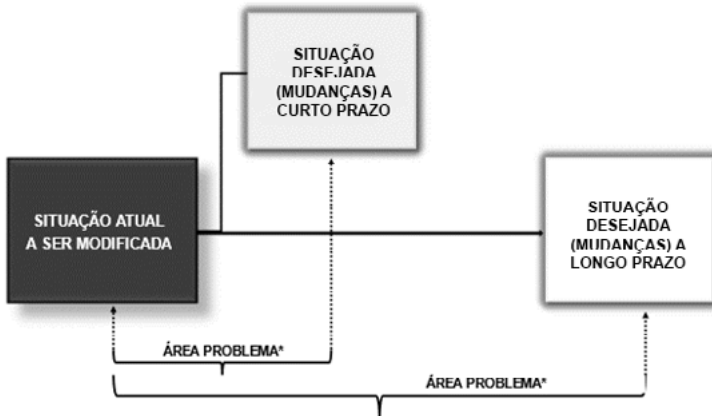
O conceito de “mudança”, na visão da liderança, representa o rompimento do *status quo* pelo desequilíbrio de forças: fazer diferente, mesmo quando algo está dando certo, principalmente se os processos do nosso concorrente estiverem em um nível de excelência melhor em termos de competitividade e lucratividade que os nossos.

Desequilibrar as forças inerciais existentes entre os que querem mudar e os que resistem às mudanças, mesmo que não tenham atitudes frontalmente contra o processo, mas que não fazem nada para viabilizar a mudança e ficam desacreditando os mesmos. Normalmente se sentem ameaçados ou não querem sair da sua zona de conforto, pois dominam o “velho” em detrimento do “novo” que exige nova postura.

Uma competência com dois focos distintos se sobressai e é exigida nesse momento: Foco 1, visão de uma situação desejada e ainda não obtida; Foco 2, visão diagnóstica da situação atual. Ao perceber esse distanciamento, o líder deverá estabelecer os devidos planos de ação para enfraquecer ou mesmo eliminar os

aspectos restritivos que levam à mudança. Da mesma forma e concomitantemente, precisará implementar e reforçar as forças internas e externas que ajudam na caminhada visando à realização das mudanças pretendidas (situação desejada). Para uma visualização melhor, observam-se a figura abaixo e a explicação.

**VISÃO DO LÍDER: SITUAÇÃO ATUAL x SITUAÇÃO DESEJADA DE CURTO E LONGO PRAZOS**



*A Figura 34 acima nos demonstra uma situação atual a ser modificada em duas fases, sendo uma a curto prazo e outra a longo prazo. A área problema é a diferença entre o que somos agora e o que pretendemos ser dentro de determinado período.*

O papel maior do líder, nesse caso, além de compartilhar a visão, será o de obter o apoio dos liderados que estão resistindo aos novos processos, fazendo com que eles mudem de lado nesse verdadeiro “cabo de guerra”. A inércia só será rompida pelo reforço de liderados comprometidos e favoráveis a ela.

O tema *mudança* representa a essência da experiência vivida por todas as pessoas ao longo da existência humana. Não são poucos os especialistas em comportamento humano que se dedicaram e se dedicam, cada vez com mais intensidade, aos principais aspectos inerentes ao protagonismo e, em paradoxo, ao sofrimento causado pelos processos de mudança, seja ela ocasional, despercebida ou planejada. Um campo do conhecimento humano que conquistou um grande espaço nas nossas

vidas foram os processos relacionados ao Desenvolvimento Organizacional (DO), embalados pelo binômio liderança e mudança, como desenvolver visão estratégica para a mudança; processos e ferramentas para operacionalizá-la; e, principalmente, atitudes corajosas e comprometidas com os resultados esperados pelo pioneirismo do *fazer diferente* antes dos outros.

Quando os outros já mudaram e a sua organização muda por osmose ou imitação, é realizada apenas uma adaptação ao novo, mesmo sendo diferente da forma como isso era feito. Mudar, em um universo em que a única coisa definitiva e constante é a própria mudança, tem muito a ver com inovar com a velocidade exigida, visando criar um diferencial competitivo durante algum tempo. Por isso a utilização da palavra pioneirismo aqui. Quando da conquista do oeste americano pelos pioneiros e colonos, houve o seguinte diálogo hipotético entre eles:

– É seguro ir aí? – grita o colono de longe.

– Sim, mas não sobrou nada para você – responde o pioneiro.

Ficou seguro porque os pioneiros foram antes e correram todos os riscos. Por isso ficaram com as melhores oportunidades e os colonos apenas com o pouco que sobrou.

É desconfortável saber que o sucesso que tivemos ontem pode ser insuficiente hoje e completamente inútil amanhã.

Na Idade da Pedra o homem se embeveceu com a descoberta do fogo, hoje se descobre um novo fogo a cada dia e nem nos damos conta disso. Não saímos da Idade da Pedra porque faltou pedra. Mudanças passaram a ser tão normais e comuns que se nada acontecer de “novo”, uma nova tecnologia ou algo mais, já podemos pensar em “crise”, pois a mudança passou a ser comum demais. Uma pesquisa feita nos EUA, há poucos anos, envolvendo 4,5 mil líderes demonstrou que 70% deles mudaram a configuração de seus cargos pelo menos duas vezes nos últimos três anos. Isso demonstra que as características de muitos cargos foram alteradas quase uma vez ao ano, o que quer dizer que pelo menos uma vez ao ano os ocupantes de cargos estratégicos mudaram. Isso tudo parece normal, principalmente quando acontece na vida dos outros e não nas nossas.

Agora, vivendo praticamente o período pós-pandemia de Covid-19, o Governo Federal, por meio do Ministério do Trabalho e Ação Social, acabou de divulgar que aumentaram em 600% os pedidos de desligamento voluntário das empresas, alterando profundamente as novas relações de trabalho. O ambiente muda, os clientes mudam, as organizações mudam, as posições nas estruturas internas de poder mudam, portanto todos os que operacionalizam alguma atividade dentro delas devem mudar também.

Outra pesquisa afirma que 70% das profissões deixarão de existir nos próximos dez anos e serão substituídas por outras. Parece normal, visto que o mundo da tecnologia e da informação está em constante evolução, mas e os líderes? Como se situam nesse contexto? Se o único fato definitivo e constante na vida é a mudança, logicamente ela deve acontecer diariamente para que possamos continuar os mesmos. Empresários, executivos, profissionais e líderes presos ao passado estão dando lugar a outros mais flexíveis, com maior abertura às mudanças globais em todos os níveis. O mundo está seletivo nesse aspecto, pois quem não fizer da mudança seu grande trunfo, sua grande estratégia de vida, dificilmente sobreviverá num mercado volátil como o atual.

Observemos ao nosso redor os ambientes de trabalho e as relações sociais. É possível reconhecer o ambiente de cinco anos atrás? A mudança deve vir de dentro, antes de mudarem como empresários, executivos, técnicos ou qualquer outra posição profissional, devem mudar de dentro para fora, mudar primeiro como pessoas e deixar que isso reflita nos outros aspectos da vida. Se quiser mudar uma organização, mude você primeiro.

Se não for o líder, quem será, então? Empresas não existiriam se as pessoas não estivessem movendo as suas engrenagens. Negociações jamais seriam feitas se personagens de carne e osso não estivessem sentados de cada lado da mesa, mesmo com todos os sistemas e os aparatos tecnológicos existentes hoje. Muito mais importantes, interessantes, misteriosas e sedutoras que os processos e as ferramentas empresariais são

as pessoas responsáveis por grandes sucessos e retumbantes fracassos. São elas que admiramos ou desprezamos. Portanto, é muito válida a afirmação de que só existe liderança na mudança. Esse é o papel principal e único de um líder de sucesso. Observemos um processo qualquer de mudança eficaz e lá encontraremos um líder orientando, compartilhando e implantando um processo novo.

## 1.2 Vale um exemplo histórico?

Em um dos trechos do magnífico filme *Ben-Hur*, o próprio Judah Ben-Hur (interpretado por Charlton Heston), retornando do seu período como escravo acorrentado nas galés, descansava à sombra de uma palmeira e assistia a uma corrida de bigas. Junto dele, o velho Balthazar (Finley Currie) ouviu-o comentar, enfaticamente, com ar de quem era um profundo conhecedor daquele esporte, que os cavalos não conseguiriam fazer a curva. De fato, a biga não conseguiu fazer a curva e tombou, ao tempo em que seu proprietário esbravejava com o treinador e condutor do veículo. Balthazar aproximou-se do dono dos cavalos, apresentou-lhe Ben-Hur e contou-lhe o comentário que este havia feito há pouco. O árabe, pasmo e curioso, indagou-lhe sobre o que ele achava dos seus cavalos, ao que Judah respondeu: “Você tem excelentes cavalos isoladamente, porém eles não formam uma equipe equilibrada”.

Aí está o “segredo”. Como fazer com que pessoas com necessidades diferentes, valores diferentes, crenças diferentes e visões diferentes estejam engajadas para atingir os mesmos objetivos? O papel do líder na implantação das mudanças é exatamente esse, perceber o que está acontecendo e dedicar tempo à observação, ouvindo, vendo, conversando, compartilhando opiniões e entendendo o cenário. É difícil nos novos tempos aceitar como viável essa possibilidade, pois estamos sempre de olho na última linha do relatório, que teima em mostrar números que sempre estão aquém do esperado. É papel do líder dedicar-se menos aos aspectos operacionais e dar mais atenção às questões estratégicas. O que é mais estratégico do

que a mudança, seja ela no nível ou no porte que for? Nada, porque nos modelos atuais, das organizações sistêmicas e em *network*, tudo está conectado com tudo. Uma pequena mudança em um setor pode, e vai, afetar o todo.

A tecnologia avança a passos largos e o ser humano está buscando alternativas para ampliar a sua longevidade. Essa sobrevivência que vem aumentando com o desenrolar do tempo seria tão somente para continuarmos seguindo as mesmas regras, processos e atitudes de maneira confortável ou para encararmos de frente a velocidade e a contundência delas?

Em termos organizacionais, fica difícil, muitas vezes, compreender o que se vê. Parece que a maioria pensa que o enfrentamento das mudanças é um simples processo de treinamento contínuo e os resultados irão acontecer naturalmente. O papel do líder de treinar à exaustão por si só não é suficiente por algumas razões:

- a) o domínio do conhecimento não é suficiente para a implantação de um processo de mudança eficaz;
- b) motivar e comprometer os agentes de mudança é essencial, e muitas vezes o líder não se dá conta de que esse é o seu principal papel;
- c) o próprio líder, constantemente, está tão envolvido com atividades operacionais de curto prazo que acaba sem “tempo” para um processo de mudança mais planejado.

Na visão de alguns líderes, é mais cômodo e confortável comprar *softwares*, programas e processos e customizá-los para que todos fiquem como um processo único e mais fácil de implementar e controlar. Já disse Geraldo Vandré, em sua música *Disparada*: “Gado a gente marca, tange, ferra, engorda e mata, mas com gente é diferente!”. Gente influenciada por uma visão de objetivos comuns é, portanto, uma equipe comprometida. Em uma orquestra todos os instrumentos são diferentes, tocados em tons diferentes, por pessoas diferentes, dirigidas por outra pessoa diferente, que se harmonizam e encantam tantas outras pessoas. Isso é o resultado de um trabalho em equipe. O resultado eficaz do trabalho coletivo é o que gera a satisfação,



o prazer e a sensação de ter feito o melhor. Alterar procedimentos, métodos e comportamentos não pode ser algo realizado de forma isolada. Tem que ser como uma orquestra: a equipe tocando junto, de forma afinada e em seu tempo.

### 1.3 Um exemplo recente: o caso da bruxa

Um empresário tinha uma empresa que chegou às vias de fechar, pois ele já não via mais alternativa para sair da crise em que havia se metido. Faturamento em queda, contas da empresa e pessoais atrasadas, cartões de crédito com seus limites esgotados e perspectivas de mudança muito ruins. Desabafando com um amigo, relatou o seu caso. A família já não se entendia e foi obrigado a tirar seus filhos da escola particular, fato que gerou ainda mais mal-estar entre ele e sua esposa. Portanto, além das dificuldades com a sua empresa, o seu próprio casamento estava se desfazendo, afetando profundamente as pessoas que ele amava.

Pacientemente, seu amigo ouviu suas lamúrias, deixou que falasse tudo o que queria e desabafasse tudo o que podia. Depois ofereceu ajuda, não em dinheiro, mas indicando uma pessoa que poderia ajudar na resolução de seus problemas. Essa pessoa jamais havia errado ou dado um conselho que tivesse sido aplicado sem gerar bons resultados. Segundo seu amigo, essa pessoa era uma *bruxa*. Sim, isso mesmo, uma *bruxa* que nunca havia falhado, era ótima, e, para ajudar o amigo que tanto se lamuriou, pagaria uma consulta para ele. Como não via uma alternativa melhor, e estava em uma situação de desespero, topou ir em frente e encarar essa “novidade”.

No dia e na hora marcada, estava ele diante da bruxa que lhe perguntou o que estava acontecendo. Novamente, como fez com o amigo, contou detalhadamente a sua situação. Após essa narrativa, ela começou a fazer outras perguntas e pediu que ele desenhasse, de forma bem simples, como era a planta de sua empresa, o tamanho, onde ficava cada setor etc. Depois de elogiar a forma e a grandiosidade de sua empresa, afirmou cate-

goricamente ter uma solução para o caso dele, o que o encheu de esperança e alegria. Será que ela teria uma receita mágica?

A “bruxa” tirou de uma gaveta um sachê feito de pano de algodão, cheio de areia e amarrado com um laço vermelho, dizendo com voz firme que ela só estava fazendo aquilo porque foi o amigo dele que o havia indicado, pessoa que ele tinha muita consideração. Pegou o desenho que ele havia feito e começou a dar a receita mágica: primeiro ele deveria colocar aquele sachê no bolso direito de sua calça, pois havia dentro dele um volume de areia que ela mesma havia unguido de magia em uma noite de lua cheia no alto de uma colina, executando rituais passados a ela por seus ancestrais. Com o sachê no bolso direito, ele deveria circular pela empresa todas as manhãs e todas as tardes sempre fazendo caminhos diferentes, segundo o seu desenho, mas passando, obrigatoriamente, em cada caminhada, por todos os setores da empresa. Não poderia faltar com esse compromisso nunca, demonstrando muita constância de propósito, pois se ele falhasse um dia sequer ela não se responsabilizaria pelo resultado.

Como não tinha nada a perder, todos os dias colocava o sachê de areia mágica no bolso direito e cumpria rigorosamente o que a *bruxa* havia recomendado. Todas as manhãs e tardes ele circulava fazendo percursos diferentes; com isso, passou a conversar mais com seus funcionários e perceber o que acontecia em cada setor. Quando não conhecia algum funcionário, perguntava o seu nome e o que ele fazia. Começou a perceber que procedimentos que ele havia solicitado, bem como o início ou o término de mudanças, não haviam sido cumpridos. Como a sua aparição nos diversos setores da empresa passou a ser frequente, alguns funcionários começaram a conversar com ele e perguntar se podiam modificar alguns processos. Percebendo que alguns procedimentos poderiam ser mudados, questionou os operadores do porquê de ser feito da forma atual. A resposta não podia ser outra: “O coordenador do setor falou que era para ser feito dessa forma e que não havia espaço para discussões a respeito”.

Após seis meses a empresa começou a prosperar, reduzir os custos operacionais e melhor o “clima” nos setores. Enfim, os resultados começaram a aparecer e ele voltou a ser um empresário de sucesso. (Também, com aquele sachê de areia mágica no bolso direito, a mágica tinha que acontecer...).

É isso que está acontecendo em algumas organizações e famílias. Com o passar do tempo, passa-se a não perceber os detalhes que fazem a diferença. Um dos segredos da atuação do líder nos processos de mudança é exatamente este: observar e compreender o cenário em que interage. O líder tem que utilizar todos os sentidos, degustar todos os dias, sentir todos os cheiros, ouvir todos os sons, provar todos os sabores e enxergar todas as cores. O líder tem que estar presente.

Infelizmente, a grande maioria das respostas obtidas, as verdades buscadas comparando a teoria com a prática, não foi exata e, muitas vezes, era absurdamente díspar. Muitos ajustes foram necessários. Pior ainda: em situações parecidíssimas, mas em empresas diferentes, os ajustes da mudança que tinham significado e geraram excelentes resultados na situação anterior não valiam mais para outro ambiente, nem na prática, nem na teoria, pois foram necessários novos ajustes a realidades aparentemente iguais. A cultura, as pessoas, os clientes e, principalmente, os líderes responsáveis pela implantação das mudanças eram outros.

# B I I I

## Capítulo 2

### Sobre o papel do líder na implantação da mudança

#### 2.1 Quais os principais paradigmas da mudança?

Quebrar inúmeros paradigmas e desmistificar o assunto “mudanças” foi, e tem sido, uma jornada em que muitos líderes, especialistas e consultores que lidam com esse assunto, algo que parece ter uma dimensão e complexidade enorme, conseguem implantar projetos cheios de conceitos, estruturas e ferramentas, gerando uma falsa e equivocada ideia de que são insubstituíveis e devem se perenizar nas empresas. Por que essa supervalorização do ego e de autoelogio? Só porque uma mudança foi implementada com sucesso? O que garante ao agente de mudança ou à própria empresa que o sucesso na próxima mudança será com idêntico sucesso? Pode ser que alguns grupos ou pessoas, em determinados momentos sejam mais ou menos resistentes que outros; pode ser que alguns formadores de opinião tenham mais dificuldades que outros, pois a exposição é grande e os riscos são enormes. Para que mudar se está tão bom e confortável? Se os resultados estão aparecendo dentro de um parâmetro aceitável? Essa situação que se equilibra entre a certeza e a dúvida na manutenção do agente de

mudança deve ter um ponto final. Quem conduz o processo é o líder e ponto final. Cabe aos líderes criarem os estímulos necessários para que as pessoas saiam de sua zona de conforto e gostem dessa viagem interessante pelo universo da mudança.

Superar, subjugar, sobrepor-se ao chamado adversário – sempre respeitando determinadas regras e com igualdade inicial de condições – são os preceitos fundamentais para a vitória em um jogo. Seja ao somar pontos na obtenção de um objetivo, vencer o oponente em um combate físico ou desempenhar uma performance superior em uma disputa, ganhar o jogo significa que haverá um vitorioso e um derrotado. O vitorioso representando os ganhos da organização e das pessoas e o derrotado representado pela morte da resistência à mudança, pelo menos na situação que está sendo trabalhada no momento. De qualquer forma e mesmo no plano puramente lúdico, os líderes sabem que todo o processo de mudança implicará em alguma perda, representada pelas pessoas que se enxergarem como “derrotados” no processo, seja porque não compreenderam bem o objetivo da mudança (normalmente por falha do líder), seja pelo stress advindo de seus fantasmas do inconsciente. Esse rescaldo indesejável vai se refletir no próximo projeto de mudança, caso o indivíduo que se julga “perdedor” nessa mudança implementada não consiga se perceber como vencedor na próxima. No mundo dos negócios, ganhar o jogo não precisa corresponder, necessariamente, a revezes ou perdas para as partes. É certo que o mundo corporativo também segue a lógica de uma competição (atualmente, o usual termo *player* — “jogador” — é a prova que atesta essa realidade), mas as variáveis que definem uma vitória são bem mais abrangentes e não se resumem a uma simples dimensão — ou seja, neste jogo não basta um resultado numérico na forma de um placar, que pode ser usado como comparação apenas para o “lucro”.

## **2.2 Esse comportamento ganha o jogo?**

“Ganhar o jogo”, no sentido específico da realidade empresarial, também abrange a manutenção, em primeiro lugar,

de um ambiente saudável para os jogadores (neste caso, os que desempenham qualquer atividade na organização). Além disso, é necessário que esses jogadores percebam que há um longo prazo, ou seja, que o jogo não se esgota em uma simples sequência de lances, mas que há novas jogadas em vista, pois disso depende a sucessão das atividades que irão garantir a permanência saudável dessas pessoas na organização.

A promessa de desafios permanentes para todo o subsistema psicossocial em uma organização não deve ser motivo para comportamentos arredios frente à dinamicidade desses processos, mas sim um estímulo para o rumo das vitórias e da autorrealização. Essa atitude proativa na busca da realização dos objetivos desafiadores é um papel indelegável dos líderes. Esse alinhamento coletivo também ocasionará uma correspondente e contínua existência de oportunidades de crescimento e continuidade no trabalho.

Esse ambiente volátil e minimamente rotinizado potencializará a motivação das equipes com um novo impulso, gerando a necessária contrapartida, representada principalmente pelo aumento na competitividade, na produtividade e nos negócios, beneficiando a todos os envolvidos. Como ganho adicional em comparação com a concorrência de alto nível, todos irão perceber o aumento no nível da disputa e o papel de cada um nesses resultados. Muitas vezes são as pequenas atitudes e mudanças que transformam as pessoas em verdadeiros times de águias.

Também é crucial salientar que nessa relação entre as empresas presentes neste contexto competitivo, assim como na prática do *fair play*, os concorrentes devem prezar por um ambiente cuja competição ocorrerá de forma limpa, sem que elementos estranhos ao jogo interfiram no resultado. (aqui os exemplos podem ser muito variados e, em alguns casos, alheios à vontade das próprias empresas, tais como: monopólios, golpes de estado, espionagem, concorrência desleal, exploração da força de trabalho, corrupções diversas etc.)

Lembrando que o foco deve privilegiar uma situação em que as empresas sequer cogitem a descontinuidade das regras,

pois ganhar o jogo também significa manter a integridade e a ética como norteadores dos comportamentos de mercado. Isso, sem dúvidas, reforça a imagem que a empresa possui, garantindo a solidez do conceito e da marca que aquela equipe ajudou a conquistar.

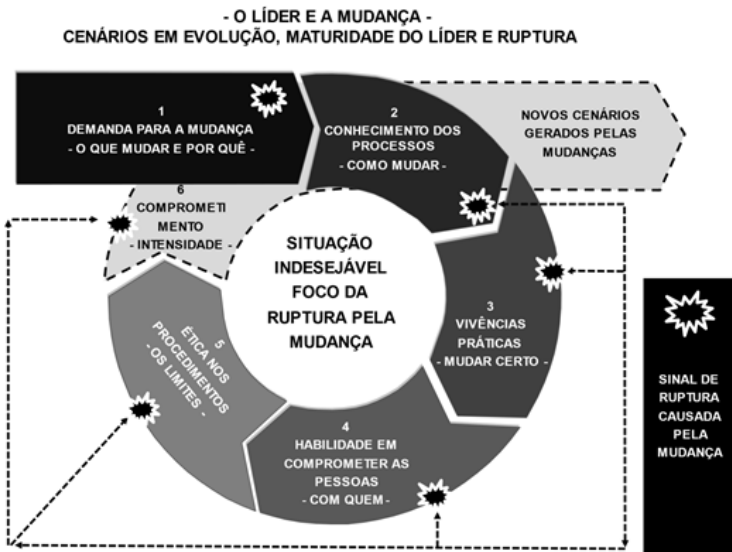
É claro que nesse jogo de xadrez às escuras a maioria das jogadas ocorrem de forma dinâmica, como se fosse um torvelinho em dia de vento sul muito forte. O tempo ou o limite do campo de disputa são voláteis, variáveis, principalmente em função da quebra das barreiras geográficas (e de todos os processos logísticos que envolvem o termo “globalização”). Só em casos muito específicos haverá um limite rígido de atuação. Por isso mesmo, percebe-se que não é apenas a parte de números tangíveis em moeda que determina quem será o ganhador deste jogo, representado pelas circunstâncias de mercado.

A superioridade nesse jogo maluco, não pode ser definitiva para concluir quem vence a disputa. Juntos, corporações, seus concorrentes, clientes e acionistas devem ganhar este jogo, mesmo que isso momentaneamente possa apresentar situações um pouco desfavoráveis para um dos lados, situação essa longe de ser ideal, mas perfeitamente administrável pelos seus líderes que possuem uma visão de longo prazo.

Líderes promovendo as mudanças (rupturas) com visão e maturidade para a busca de benefícios comuns. Uma forma de demonstrarmos isso é por meio da Figura 36, em que ficam demonstrados os vários ciclos da ruptura, como se fosse um jogo de dominó onde as pedras se tocam e geram mudança em cadeia.

A demanda por uma melhoria qualquer inicia o ciclo; o conhecimento do processo por parte do líder e dos liderados favorece a ruptura com procedimentos ultrapassados e ineficazes; as vivências com outras mudanças geram confiança e aprendizado; a visão holística de toda a ruptura promovida pelo líder gera forças positivas e sinérgicas na busca da implantação da mudança pretendida.

Já a ética e os valores organizacionais e pessoais fornecem os necessários balizadores para que não sejam ultrapassados. A velocidade promovida pelo comprometimento alavancará a necessidade de novas e mais frequentes rupturas, como um processo natural.



A Figura 36 acima demonstra os vários ciclos da ruptura: (1) demanda por uma melhoria qualquer; (2) inicia o ciclo; (3) favorece a ruptura; (4) gera confiança e aprendizado; a visão holística de toda a ruptura (4) promovida pelo líder gera forças positivas; (5) ciclo da ética; (6) comprometimento.

De qualquer forma, um bom combustível para o desenvolvimento e expansão dos mercados é a disputa leal e acirrada das empresas para, com um custo cada vez mais adequado, entregar um produto ou serviço excelente aos seus consumidores. É isso que definimos e consideramos como conceito “ganhar o jogo” com bons resultados em uma relação em que todos estão ganhando.



## 2.3 O velho e o machado. Experiência conta?

Nessa linha de pensamento podemos incluir, como ilustração, a história a seguir: “Em uma determinada região havia um ancião que era imbatível na arte de lenhar, derrubando e organizando as árvores abatidas como meio de sobrevivência. Mesmo com uma aparência frágil, já meio curvado pelo tempo, era imbatível, pois ninguém derrubava árvores melhor que ele. Um dia apareceu por lá um rapaz, vinte anos de idade, alto, forte, testosterona a mil, com algo diferente dos outros, tinha brilho nos olhos e queria aprender.

Pedi ao velho:

– O senhor pode me ensinar essa arte que domina tão bem? Quero ser um ótimo lenhador. Todos dizem que nasci para isso.

O velho, muito humildemente responde:

– Mas claro, jovem, se quiser pode até vir morar no meu barraco enquanto te ensino.

E assim foi feito. O rapaz trouxe suas coisas e já no dia seguinte o velho começou a transferir os seus ensinamentos, passando todas as informações que havia adquirido no correr de tanto tempo de aprendizado.

– Olhe, você deve dar uma pancada com o machado de baixo para cima, depois um pouco mais acima, dê outra de cima para baixo até sair grandes lascas. Depois coloque um calço e dê com o machado nele para que force a árvore a cair para o lado que você achar melhor, que seja menos ruim para todas as outras, mas que seja mais fácil para desgalhá-la e assim se cansará menos e estragará menos as que estão ao lado.

Passaram-se três meses e o rapaz percebeu que o velho começou a repetir informações e ensinamentos. O jovem concluiu que o velhote já havia ensinado tudo o que sabia, pois, essas repetições atestavam as suas conclusões. Só poderia ser isso e em uma manhã questionou seu velho mestre:

– O senhor já me ensinou tudo o que sabe?

– Sim, respondeu o mestre, já te ensinei tudo o que aprendi, incluindo todas as técnicas e estratégias.

– Então hoje é o grande dia, disse o rapaz. Estou lhe desafiando, quero ser considerado o melhor lenhador da região, já que sou forte, jovem e tenho todas as informações necessárias, estou lhe desafiando. Temos aqui duas glebas de terra: a da esquerda é minha e a da direita é sua, quem derrubar as árvores primeiro será considerado o melhor lenhador da região. O senhor aceita o desafio?

– Mas claro, só se for agora, respondeu o velho.

O rapaz com sua energia, com sua vontade e com os seus novos conhecimentos batia com o machado na árvore com vigor, tanto que havia árvores que caíam com uma única machadada. Nada era obstáculo para ele. Olhou para o lado e viu que o velho ia num ritmo mais lento e já estava ficando para trás. Com certa petulância o rapaz imaginou que a parada já estava ganha. Seria muito mais fácil do que ele poderia imaginar.

Batia com força e era árvore atrás de árvore caindo. Olhou novamente para o lado e a surpresa foi brutal, pois o velhote estava sentado. Será fácil demais, pensou ele. Acho até que não deveria tê-lo desafiado, mas de qualquer forma essa visão deu mais vontade ao rapaz e ele continuou a abater com força as árvores à sua frente.

Passado um tempo o jovem começou a perceber que havia algo errado com o seu ritmo de derrubada. As árvores não estavam mais caindo com tanta facilidade, pois as que ele havia derrubado com dez ou quinze machadadas, agora estavam necessitando de vinte e cinco ou trinta pancadas. Começou a olhar mais seguido para o lado do velho, que se sentava vez por outra, mas, estranhamente começava a se aproximar do número de árvores abatidas. Como isso poderia estar acontecendo? O machado é o mesmo, o conhecimento que tenho é o mesmo que o do velho, sou mais forte do que ele, como pode?

Ele nunca havia passado por uma situação assim. O machado teimava em não bater mais nos mesmos lugares e isso era extremamente ruim, pois batendo em lugares diferentes o

sulco não se aprofundava e dava mais trabalho. Como pode ser uma coisa dessas?

Com a pressão veio o cansaço, com o cansaço nos braços e com a tremenda pressão em observar que o velho já o havia alcançado ficou ainda mais perturbado. Seus músculos já não obedeciam ao que a cabeça mandava. Extenuado e cada vez se esgotando mais, foi cansando, cansando até que o velho acabou terminando o desafio antes dele.

Indignado com aquela situação, inquiriu o velhote até de uma forma um tanto agressiva.

– Como pode? O senhor mentiu para mim! Não me ensinou tudo o que sabia! Sendo muito mais velho do que eu, como pôde terminar antes?

Resignadamente o velho se sentou e disse:

– Filho! Você está certo quando diz que sou mais velho. Pura verdade, mas se equivoca quando diz que eu deixei de te ensinar algo. Ensinei tudo o que sei, tudo o que esses longos anos trouxeram de experiência para mim.

– Mas como pode? O senhor parava para descansar e mesmo assim ganhou?

– Ah! Diz o velho, é que quando eu me sentava, na verdade, eu afiava o machado.

## **2.4 Diagnóstico para “sentir o mundo”?**

Os líderes devem parar para sentir o mundo! É uma necessidade vital para nossa sobrevivência e dos nossos liderados. Os objetivos continuam os mesmos? Tuas necessidades individuais e dos teus liderados continuam as mesmas? A forma como você os lidera ainda apresenta os mesmos resultados? O que você não está conseguindo enxergar? Sem pararmos para afiar o machado, como vamos perceber as mudanças que o cenário está sofrendo? Como iremos redirecionar nossos objetivos, estratégias e até questionarmos se ainda é válido continuarmos pelo mesmo caminho?

Nunca será demais enfatizar a importância da capacidade de diagnóstico de um líder. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe são afetas são tão variáveis, ele deve ter a sensibilidade e a capacidade de diagnóstico para poder conhecer e sentir as diferenças. Em outras palavras, os líderes devem ser capazes de identificar a realidade de seu ambiente. Se as necessidades ou motivos dos seus liderados forem diferentes, elas devem ser tratadas de modo diferente. Isso, na prática, não é muito fácil de aplicar, até porque grande parte dos estudos no campo das ciências comportamentais aplicadas não é ainda devidamente compreendida pelos líderes.

# BIII

## Capítulo 3

### Sobre os cenários da mudança

#### 3.1 O que vai na cabeça do líder, conta em termos de mudança?

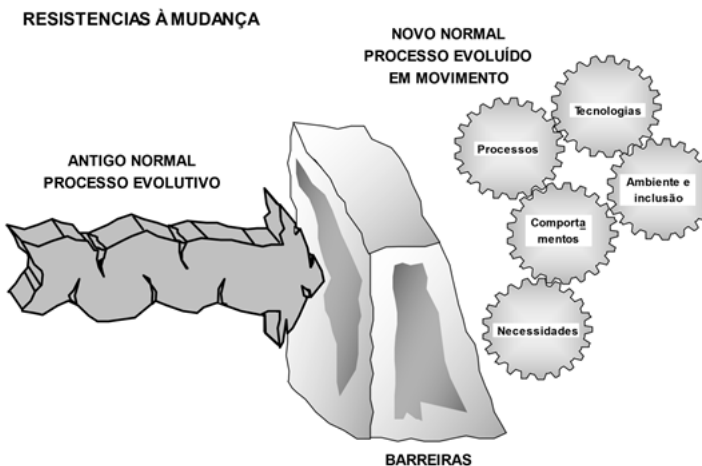
Diversos são os cenários em que o líder age como agente de mudança. Esses ambientes podem iniciar em um simples projeto de mudança de *layout*, por exemplo, até a implantação de uma imensa unidade fabril no exterior com o encerramento das atividades no país de origem. Em todos esses casos, o mais importante e complexo cenário que o líder tem que observar atentamente é a mente das pessoas. Seus paradigmas, seus valores, suas experiências e suas formas de enxergar os diversos ambientes com que conviveram e que moldaram os modelos mentais. Os olhos são as lentes do cérebro, mas é lá que as imagens e processos de mudança são elaborados. É lá onde se encontram os principais óbices às tentativas de mudar, mesmo que seja uma mudança planejada e envolvente. Além disso, não podemos esquecer que a principal necessidade do ser humano, em qualquer nível na escala econômica social, é a sobrevivência.

Como o tema desse Bloco V é integrar os aspectos da mudança (o que) com a liderança (quem), vamos explorar com um pouco mais de detalhes os aspectos relacionados com o cenário que envolve os seres humanos e os indutores de seus

comportamentos frente à mudança, incluindo algumas atitudes de resistência. Aliás, ressalve-se aqui que toda a resistência às mudanças explicitada e bem argumentada é muito útil e até necessário para validar a sua pertinência e oportunidade. A pior resistência é a velada, ou seja, aquela que só é notada por meio da linguagem corporal das pessoas que serão envolvidas no processo e pela queda de produtividade da equipe. Aqui cabe ao líder realizar essa leitura e questionar o porquê desse desconforto. Um exemplo de mudança “simples” e realizada em uma grande empresa multinacional de celulose e que causou um verdadeiro conflito interno foi a colocação de diversas divisórias entre os funcionários que trabalhavam na área de recursos humanos. Essas divisórias eram constituídas de vasos baixos e compridos, com os mais diversos tipos de flores e folhagens.

Durante um prolongado feriado, a decoração do ambiente foi realizada, transformando o ambiente em uma área de trabalho bem mais agradável e colorido. Trabalhavam nesse ambiente em torno de 40 pessoas e o espaço entre eles era confortável. Na implantação das melhorias no ambiente, algumas escrivinhas foram deslocadas alguns centímetros de onde estavam, deixando, pelo seu peso e tempo de permanência, uma pequena marca na forração de onde estavam. O desconforto foi imenso quando aquelas 40 pessoas retornaram ao trabalho e sequer viram a decoração e a divisão física entre eles ornamentada com folhagens e flores belíssimas. O que mais impactou a todos foi o fato de terem mexido em suas mesas, mesmo que poucos centímetros de onde estavam. A primeira atitude da equipe de recursos humanos foi recolocar as mesas exatamente em cima das marcas anteriores. Esse comportamento nos diz muito sobre os processos de mudança e as alterações no comportamento, senão de todos, da grande maioria. A falha maior da liderança, nesse caso, foi a de não os ter envolvido na mudança que estava para ser realizada, apesar de que, para o líder, a surpresa seria elogiada por todos.

A Figura 37 abaixo fornece uma ilustração sobre os efeitos iniciais que tendem a acontecer a partir do surgimento de uma ideia de mudança qualquer.



A Figura 37 acima demonstra um processo evoluindo de forma acelerada para a mudança e a barreira comportamental de resistência a esse movimento.

Quanto ao comportamento humano, as ciências comportamentais têm fornecido muitos estudos e pesquisas para contribuir, não só com a implantação eficaz dos processos de mudança, mas instrumentalizar os líderes visando auxiliá-los nessa tarefa tão complexa.

## 3.2 Quais são as fases do desenvolvimento humano e que afetam o processo de mudança

### Fase I: Emotiva

Entre 21 e 28 anos

### Comportamentos típicos dessa faixa etária:

- » Procura informações e orientação sobre a organização em que vai trabalhar. Se possível procura vivenciar as atividades de diversas áreas para ver qual o atrai mais;

- » A sua atuação tem uma característica de orientação superior muito forte;
- » Participa de diversos processos de avaliação de performance no sentido de melhoria no desempenho;
- » A consequência é assumir a primeira função com responsabilidade definida;
- » Em termos de liderança: quer ter as pessoas e as coisas sob seu controle para alcançar a eficiência e evitar surpresas. Tem tendência em ser autocrático e egocentrado. Não aprecia receber feedback, pois isso lhe causa mais insegurança interior. Tem muito pouca disposição para a autocrítica;
- » Quanto à sua equipe, aprecia ter um lugar de destaque nas reuniões de trabalho. Tem dificuldades para aceitar opiniões divergentes da sua e tende a não mudar de ideia para não “sacrificar” a sua segurança/insegurança;
- » Em termos de organização do trabalho aprecia muito e segue as normas à risca. Aprecia procedimentos e metas de curto prazo. Ainda tem uma visão limitada sobre a abrangência de seu trabalho.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** Alta resistência, tendo como causa principal a sua insegurança e baixa maturidade.

## **Fase II: Racional**

Entre 29 e 35 anos

### **Comportamentos típicos dessa faixa etária:**

- » Em termos de liderança: a conquista de uma maior segurança interior e a faculdade de ponderação começa a pensar em delegar pequenas responsabilidades para os seus liderados, mas mantendo um controle rígido para si. A segurança interior normalmente provém de seu conhecimento técnico – profissional. Como líder ele



tem que entender mais da sua especialidade do que seus subordinados;

- » Quando a sua equipe, invariavelmente, vai para as reuniões com as soluções já elaboradas e até com as decisões já tomadas. As reuniões são pouco ricas em crescimento profissional, pois tendem a ser muito pouco participativas, transformando-as em meros discursos informativos. Possui forte tendência em impor os seus pontos de vista;
- » Quando a organização do trabalho é realizada profissionalmente com atividades de planejamento e organização, atende-se bem os seus clientes internos, mesmo que a conotação nas negociações ainda sejam muito no perde-ganha. O exercício do poder ainda exerce uma forte atração.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** ainda possui uma tendência acentuada de enxergar sozinho as diversas fases da mudança e oferece pouco espaço à participação.

### **Fase III: Consciente:**

Entre 36 e 42 anos

### **Comportamentos típicos dessa faixa etária:**

- » Em termos de liderança: começa a demonstrar uma maior sensibilidade pelos seus liderados, pelos seus anseios e por suas necessidades. Tem certeza de que a sua motivação e entusiasmo são fundamentais para vencer desafios. Começa a delegar reais responsabilidades e procura estimular a autoconfiança de seus comandados;
- » Quanto à sua equipe, já é mais frequente que vá para as reuniões com problemas que ainda não solucionou baseado unicamente em sua visão. Aceita que as suas ideias não sejam necessariamente as melhores e passa a acreditar na sinergia de sua equipe;

- » Em termos de organização do trabalho, começa a enxergar melhor os objetivos da organização como um todo e procura agir de acordo, tornando-se mais eficaz. Começa a trocar a administração das coisas pela liderança das pessoas. A negociação com seus clientes internos começa a ter o caráter de ganha-ganha.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** possui uma tendência de enxergar as diversas fases da mudança e abre um generoso espaço à participação.

## **Fase IV: Imaginativa**

Entre 43 e 49 anos

### **Comportamentos típicos dessa faixa etária:**

- » Quanto à liderança, passa a ter uma maior capacidade para liderar pessoas, estimulando-as para crescer e aproveitando o que há de melhor em cada uma. O desenvolvimento de todos os liderados começa a ser uma preocupação real;
- » Em termos de equipe: passa a estimular a equipe para ser criativa. Erros são encarados como investimentos na direção do aprendizado. Procura ser transparente e conquista a confiança das pessoas. As informações lhe são transmitidas pela sua equipe, que fala sem medo e, portanto, dizem claramente como percebem as situações e opiniões. Essa abertura permite ao líder formar imagens, achar o essencial e orientar neste sentido. Aceita feedback negativo sem usar de mecanismos de defesa;
- » Quanto à organização do trabalho, percebe-a dentro de um contexto mais amplo, com suas tendências, ameaças e oportunidades, e sabe como se antecipar aos problemas e desafios futuros.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** possui uma tendência de enxergar as diversas fases da mudança, permite a participação de todos e passa a ser mais criativo e inovador, não só como agente de mudanças, mas como um proponente do processo.

## **Fase V: Inspirativa**

Entre 50 e 56 anos

### **Comportamentos típicos dessa faixa etária:**

- » Quanto à liderança: percebe os problemas sob os mais variados pontos de vista. Tem alto nível de autopercepção e julgamento maduro nas várias situações de trabalho. Tem consciência de que o sucesso futuro reside no talento das pessoas e as prepara de forma planejada para os desafios vindouros e sente prazer em desenvolver jovens talentos;
- » Em termos de equipe, trabalha cada vez mais com perguntas no lugar de afirmações, promovendo um legítimo compartilhamento de informações. Entende que os mais jovens têm que viver as suas próprias experiências com a naturalidade de ter o direito de errar. Visualiza os pontos estratégicos, amarra os pontos de checagem e deixa bastante espaço para propiciar desafios e autorrealização para os liderados;
- » Quanto à organização do trabalho, administra o potencial estratégico da organização, garantindo assim, o sucesso no futuro. Cuida dos talentos e das potencialidades para a liderança futura.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** está na maturidade criativa e inovadora, como agente de mudanças, pois percebe o processo como natural e alinhado com a velocidade das mudanças em todos os campos da atividade humana.

## Fase VI: Intuitiva:

Entre 57 e 63 anos

### Comportamentos típicos dessa faixa etária:

- » Quando à liderança, procura desenvolver grandes visões do futuro. Inspira as pessoas que trabalham com ele. Fornece as grandes diretrizes e deixa os outros planejarem e organizarem. Delega muito e só se faz presente quando a equipe solicita. É exemplo de uma conduta ética e moral para os outros;
- » Em termos de equipe, fala pouco, ouve muito e deixa que as pessoas achem as soluções estimuladas por perguntas. Estimula os liderados com questionamento pertinentes e que os levem a pensar nas melhores soluções;
- » Quanto à organização do trabalho, lidera o potencial espiritual da organização por meio da sua missão, valores e respostas para necessidades futuras reais, enxergando as megatendências.

Conclusão sobre a tendência de comportamento nesta fase da vida profissional:

**Quanto aos processos de mudança:** estimula todos os membros da sua equipe na busca de soluções criativas e inovadoras frente aos processos de mudança. Em algumas situações, quando a proposta de mudança for muito contundente e pouco clarificada, o líder pode demonstrar alguma resistência passiva (sem argumentações), caso perceba alguma ameaça de descarte ou isolamento por parte dos liderados que capacitou.

Um outro cenário relacionado aos seres humanos e seu nível de consciência são os valores e os princípios éticos adotados ao longo da vida. Vejamos o complemento desse mesmo estudo sobre os valores ao longo da vida e que também pode contribuir com os líderes durante os processos de mudança, com foco na liderança e nas equipes.

### 3.3 Quais são os valores, liderança e equipes nas diversas fases da vida?

<i>FASE PRÉ</i> <i>Adolescente</i>	<i>FASE I</i> <i>Emotiva</i>	<i>FASE II</i> <i>Racional</i>	<i>FASE III</i> <i>Consciente</i>
<b>LIDERANÇA</b>			
Organizar: partida de futebol, festa, diretoria do grêmio estudantil.	Quer ter as coisas sob controle. Tendência autocrática e egocêntrica. Não gosta de feedback. Ataque é a melhor defesa.	Conflito entre delegar e controlar. A segurança provém do conhecimento técnico. Administra coisas, não pessoas.	Maior sensibilidade pelos subordinados. Percebe que motivação e entusiasmo são fundamentais. Manipulação com motivação
<b>EQUIPE</b>			
Faz prevalecer a opinião pelo tom da voz. Todos falam ao mesmo tempo.	Fala muito e ouve pouco. Fixa pontos de vista. Sacrificar ideias significa sacrificar o próprio EU.	Vai à reunião com soluções prontas. Reuniões pouco participativas. Pontos de vista fortes.	Pode vir com questões abertas. Várias cabeças pensam melhor.
<i>FASE IV</i> <i>Imaginativa</i>	<i>FASE V</i> <i>Inspirativa</i>	<i>FASE VI</i> <i>Intuitiva</i>	
<b>LIDERANÇA</b>			
Desenvolvimento dos subordinados. Administra pessoas e não coisas. Estimula e aproveita o que há de melhor nas pessoas.	Enxerga os problemas de vários ângulos. Alto nível de autopercepção. Julgamento maduro. Administra talentos e energias.	Inspira as pessoas. Amplia a visão. Exemplo de conduta.	
<b>EQUIPE</b>			
Incentiva a equipe a ser criativa. Erros são encarados como investimentos. Procura ser transparente e ter credibilidade.	Pergunta, não afirma. Propicia desafios e autorrealização. Visualiza os pontos estratégicos para checagem.	Fala pouco, ouve muito. Estimula criatividade com perguntas.	

A imagem que Shakespeare fazia dos homens e das mulheres é um bom resumo da condição humana, pois ele os comparava a atores desempenhando muitos papéis em idades diferentes. Em qualquer discussão sobre o futuro, é importante distinguir cuidadosamente as escalas temporais nas quais as coisas acontecem. Principalmente os processos de mudança.

Freeman Dyson, físico e astrofísico inglês e professor emérito da School of Natural Science do Instituto de Estudos Avançados de Princeton, apresentou um estudo evolutivo da raça humana e que nos diz muito sobre os desafios a serem enfrentados no futuro. Vale a pena refletir.

**10 anos:** é o horizonte normal das atividades humanas, bem como o limite extremo da previsibilidade política. As desigualdades entre as nações tornam-se críticas e a escala temporal das evoluções científicas vem diminuindo conforme a tecnologia avança com velocidade intensa.

**100 anos:** Significa que estaremos todos mortos enquanto indivíduos, mas sobreviveremos como família. Cem anos é o limite extremo da previsibilidade técnica, pois neste prazo qualquer tecnologia tende a ser eclipsada. É possível que neste tempo já tenhamos assentamentos humanos na lua e em Marte.

**1.000 anos:** A vida terá se espalhado pelo sistema solar. Sobreviverão apenas culturas, idiomas e religiões. Possivelmente haverá conflitos no campo do que o ser humano deveria ser. Viagens de exploração mental e coisas que ainda sequer podemos imaginar.

**10.000 anos:** É uma escala de tempo em que as mudanças qualitativas dominam. O campo da evolução humana se deslocará da biologia para a filosofia. Padrões de certo e errado serão difíceis de julgar.

**100.000 anos:** Atrás, estávamos aprendendo a ser humanos. Em um futuro desta amplitude nada é previsível, mas é provável que a vida já tenha se espalhado por toda a galáxia e estabelecido contato com outras formas de vida, enriquecendo-se com culturas e tradições alienígenas.

**1.000.000 de anos:** O passado nos leva ao início da nossa espécie. As preocupações de nossos descendentes serão provavelmente tão ininteligíveis para nós como seria a astrofísica para os primeiros hominídeos. Nossos descendentes procurarão contato com outras galáxias além do seu horizonte passado.

**+ de 1.000.000 de anos:** Provavelmente não seremos mais humanos, pois a vida tem mais de 3 bilhões de anos. Teremos, quem sabe, que pensar na ideia de Gaia, uma outra concepção de vida.

Deixando um pouco de lado essas tendências futurísticas de longo prazo, o líder deve se focar no tipo de mudança que está pressionando o subsistema psicossocial, tais como:

- » **Mudanças Exógenas à organização:** novas tecnologias, novos valores da sociedade, ameaças e oportunidades de mercado, limitações nos ambientes econômicos, político e social, leis ambientais, guerras e conflitos, pandemias e outras;
- » **Mudanças Endógenas à organização:** aumento na tensão nas atividades e relacionamentos internos, interações pessoais malfeitas e malconduzidas, sentimentos não trabalhados, dificuldades com a inclusão social, deficiência nos resultados de desempenho no trabalho, crise de relacionamento entre líderes e liderados, e assim por diante.

Esse conjunto de fatores internos e externos geram a necessidade de que a mudança seja planejada em nível estrutural e comportamental, se possível da forma mais participativa possível, visando o necessário comprometimento de todos. Podemos caracterizar as mudanças e suas resistências em:

- » **Mudança evolucionária:** é pequena e dentro dos limites das expectativas gerais. Não muda muito o *status quo*, pois é lenta e gradual. Como não ameaça muito, tem boa aceitação.
- » **Mudança revolucionária:** substitui, contradiz os arranjos do *status quo*, sendo rápida e intensa. Rompe e rejeita as antigas expectativas. Causa grande impacto, representa muita ameaça, gerando, como consequência, muita resistência de parte dos envolvidos, direta ou indiretamente.
- » **Desenvolvimento sistemático:** é uma mudança a qual os líderes delineiam modelos explícitos, estudam, avaliam e criticam o modelo. Comportamentos e experiências

são trazidos para a dinâmica da mudança. Compreensão, discernimento, comprometimento e convicção tornam-se resultantes. A resultante maior traduz-se em apoio, não ressentimentos e resistências.

### **3.4 Quais são os aspectos situacionais da resistência à mudança?**

- » Resistências baseadas na percepção, pontos de vista pré-concebidos; inabilidade de ver soluções sob outro enfoque; imediatismo no julgamento.
- » Resistências baseadas na emoção, como preconceitos, medo do fracasso e do ridículo, ansiedade, insegurança, confusão mental, pressões e tensões momentâneas; negativismo e vaidade em aceitar sugestões de colegas, líderes e demais parceiros.
- » Resistências relacionadas a determinadas culturas, como a apatia, lassidão, mediocridade, indisposição ao novo, conformismo, dependência, necessidade de manter o *status quo*; outras.

### **3.5 Como os líderes reduzem a resistência à mudança em termos de ambientes?**

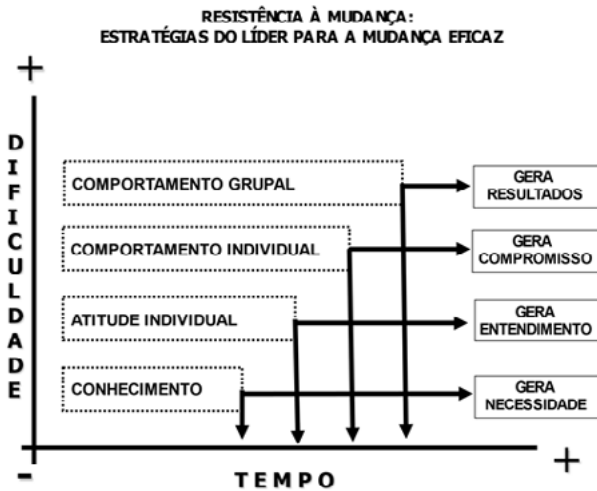
- » Quanto ao ambiente externo: os líderes devem monitorar cenários mercadológicos, tecnológicos, novos produtos, novos serviços, novos processos, políticas internacionais, ambientais, ecológicas e outros.
- » Quanto ao ambiente interno: conhecer a realidade interna, potencialidades e deficiências, adequação dos objetivos organizacionais e individuais, carência de desenvolvimento profissional, recursos de apoio em todos os níveis, relações entre as diversas áreas e assim por diante.



### 3.6 Ações dos líderes que ajudam viabilizar a mudança com efetividade:

1. Quando for mudar, envolver todos os membros em compromisso comum;
2. Mudanças devem ser conduzidas por líderes, firmando atitudes positivas quanto às mesmas, validando-as estrategicamente;
3. A mudança deve ser encarada como responsabilidade pessoal de todos os que contribuem e estão comprometidos com os resultados da organização.

A Figura 38 a seguir demonstra as estratégias que devem ser seguidas pelos líderes na fase inicial da implantação da mudança:



A Figura 38 acima demonstra as fases que o líder deve seguir para a implantação de uma mudança eficaz: ampla informação sobre todos os aspectos da mudança, visando gerar necessidade em todos, o que inicialmente ocasionará a mudança da atitude individual frente à mudança. Só após, pelo processo de contaminação e apoio mútuos, haverá a mudança no comportamento individual e, conseqüentemente, nos comportamentos grupais.

### **3.7 Como se configura a habilidade da visão por parte dos líderes na condução das mudanças com comprometimento de todos?**

Uma atitude importante e necessária de parte dos líderes, visando gerar o necessário comprometimento de todos, é compartilhar a visão da mudança. Esse comportamento considerado de elevada maturidade profissional entre líderes e liderados criará um envolvimento sustentado de longo prazo. Os agentes de mudança têm a capacidade de ver o todo de uma só vez e, a partir do todo, é possível construir as partes necessárias à mudança planejada. A visão não deve ser algo passivo, um instantâneo da mudança necessária, mas algo inexoravelmente conectado com a ação, – um guia dinâmico para os passos seguintes, os quais, efetivamente conduzirão à mudança esperada. Como o processo de visão é o início de tudo, ele deve estar intimamente conectado com a implementação desde o início. E na mudança, tudo é criado duas vezes, sendo a primeira no campo mental e a segunda no campo físico. A primeira é realizada no campo da liderança; a segunda, no campo do gerenciamento.

Visão compartilhada da mudança envolve também viver com base na imaginação; no sonho a realizar, e não só nas realizações de sucesso no passado, mas sim no potencial ilimitado que o futuro proporciona a todos. Compartilhamento da visão para a mudança não quer dizer consenso, acordo pela média ou algo neste sentido. Significa, antes de tudo, participação no grande diálogo que vai moldando o sonho maior da organização. Visão compartilhada representa também um processo sutil, refinado, que congrega participação, educação e comunicação. Ela assegura que as pessoas estejam informadas sobre as mudanças nos processos vitais da organização.

À medida que a visão da mudança é fragmentada, onde os vários segmentos da empresa têm visões próprias, sem conexão com algo maior, a tendência é a busca da aprendizagem individualizada como fonte de maximização do desempenho setorial

e como fonte de poder. A ausência de visão, a sensação de falta de uma direção maior, de um norte que guie o esforço conjunto, não só dispersa a aplicação da energia que faz acontecer a mudança, como bloqueia o senso natural de autoajustamento à mesma.

### **3.8 Os 10 pontos para a implantação dos processos de mudança com eficácia:**

1. Comunicação/ouvir, tendo transparência e interesse pela visão dos outros;
2. Motivador para obter os resultados pretendidos;
3. Visionário para transformar a mudança em objetivos comuns (empresa e indivíduos);
4. Coaching visando desenvolver novas lideranças;
5. Negociador na busca de uma relação de ganha-ganha com visão de todos os interesses;
6. Paciente com o desenvolvimento da maturidade dos liderados;
7. Paixão e comprometimento pelo que faz e que contamina a todos;
8. Humano na razão que compreende a complexidade do ser humano (como indivíduo e como grupo);
9. Seguro, pois sabe o que faz e qual é o melhor caminho a seguir. Tem facilidade em desenvolver alternativas e faz o grupo crescer em maturidade;
10. Conhecimento com o domínio técnico do assunto e foco na liderança.

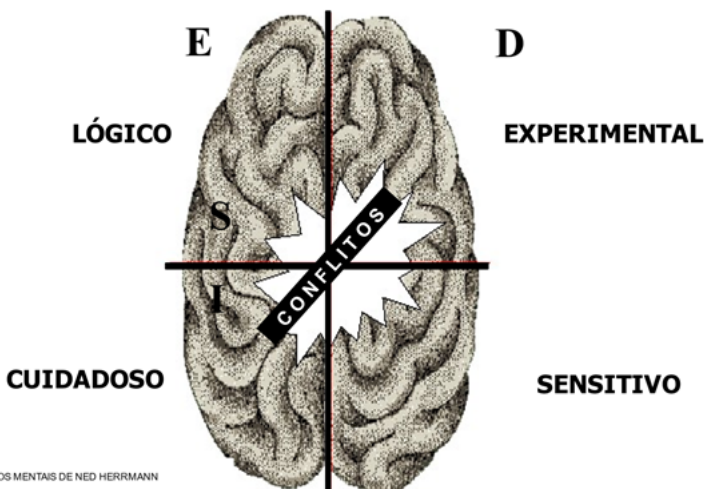
# BIII

## Capítulo 4

### Sobre as resistências às mudanças

#### 4.1 E o nosso cérebro?

Uma boa parte dos conteúdos sobre resistências às mudanças já foi abordado no capítulo anterior. Cabe agora focar no aspecto da visão da mudança, as resistências ao processo sob outros prismas como, por exemplo, os modelos mentais, tão bem explorado por Ned Herrmann que diz: “É a tecnologia das preferências cerebrais”, e Peter Senge em sua consagrada obra: A Quinta Disciplina – Caderno de Campo, onde ele define modelos mentais como: “Pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influenciam a nossa maneira de compreender o mundo e nele agir.”



*A Figura 39 acima demonstra a divisão do cérebro por funções específicas em cada um de seus quatro quadrantes e que afetam a visão e a postura de líderes e liderados quando se confrontam com processos de mudança.*

Pessoas com pensamento lógico e que tem a sua dominância cerebral no lado esquerdo superior tendem a ser mais críticos com os processos de mudança. São pessoas com pensamento cartesiano e tendem a raciocinar de forma linear e sempre procurando relacionar a relação causa e efeito. As áreas de engenharia, por exemplo, têm essas características que demandam uma visão clara das mudanças relacionadas ao que, quando, onde, porque, quem e quais as resultantes do processo.

Já os profissionais com dominância cerebral relacionadas com o lado esquerdo inferior tendem a enxergar os processos de mudança mais pelo viés do custo, investimento, legislação e assim por diante. Necessitam ter uma visão muito clara do resultado financeiro, disponibilidade de caixa, cronogramas e sistemas de controle. No tocante ao hemisfério direito inferior, sensitivo, vem na mudança uma troca de procedimentos e processos que impactam muito nas pessoas, na motivação, no

clima organizacional e no comprometimento de todos. Estão mais preocupados com as resultantes emocionais de possíveis demissões e ruptura nas relações capital e trabalho.

Normalmente são profissionais relacionados com gestão de recursos humanos, psicologia, medicina e demais atividades afins. E, finalmente, quanto às pessoas que tem sua dominância cerebral mais identificada com o hemisfério direito superior, tem-se um comportamento muito proativo com as mudanças, sendo, inclusive incentivadores dos processos, por mais radicais que sejam. Estão mais relacionados com profissões ligadas ao mercado, marketing, design, vendas e assimilados. Gostam de romper normas e sair das rotinas. Tendem a ser muito criativos.

Considerando, como nos ensinam Herrmann e Senge, as pessoas vão construindo os seus paradigmas e valores durante toda a vida. Os principais aspectos intervenientes são: educação familiar, escola, universidade, formação mais técnica ou humanista, experiências com líderes dos mais diversos matizes, convivência profissional e assim por diante. Após consolidado um modelo mental preferencial, é muito difícil que a pessoa mude no curto e no médio prazo, tal a maneira que o modelo mental fica arraigado no seu cérebro.

## **4.2 O que cabe aos líderes conhecerem sobre as dialéticas profissionais?**

Cabe ao líder conhecer todos esses aspectos para poder decodificá-los e transformar a linguagem em uma dialética compreensível para todos os liderados. A verdade é que os chamados conflitos interpessoais internos, antes muito relacionados com comportamentos manipulativos e competição velada ou não pelo poder, estão hoje muito mais relacionados com os processos de comunicação entre líderes e liderados. A causa principal desses conflitos foi a reengenharia organizacional (downsizing) que reduziu os níveis hierárquicos e colocou, de forma sistêmica, muitos profissionais exercendo as suas funções em equipes multidisciplinares.

Esse novo cenário de trabalho apresentou inúmeras dificuldades para o líder conduzir equipes com essas características de dialetos e linguagens próprias de cada profissão. Um exemplo clássico é a palavra “processo”, que tem inúmeros significados dependendo o contexto no qual é usado, seja na área de engenharia, seja na área de produção, recursos humanos, jurídica e assim por diante. Quando líderes de projetos de qualidade ou mudança usavam essa frase: “Precisamos melhorar o processo”, cada profissional entendia de forma diferente. Engenheiros entendiam como melhorar o design de projetos; produção entendia que a transformação das matérias primas em produto acabado não estava de acordo com as conformidades estabelecidas; pessoal de recursos humanos compreendiam que o diagnóstico de necessidades de T&D e os programas que estavam sendo executados não correspondiam a reais necessidades da organização, e assim por diante.

Por outro lado, houve um ganho exponencial no aprendizado e desenvolvimento das pessoas no campo da troca e da compreensão das limitações e prioridades de cada departamento. Essa aproximação através das atividades matriciais e sistêmicas melhorou muito o desempenho humano entre áreas.

No tocante aos modelos mentais e resistência às mudanças, a capacidade de contribuir com o mundo pode ser enorme se pudermos recuperar a parte que os líderes perderam devido às pressões da sociedade para nos adequarmos. Um estudo realizado pela Harvard University, há mais de uma década, tratava da medição do QI, inteligência espacial, visual emocional nos bebês e em crianças pequenas. Os pesquisadores concluíram que até os quatro anos de idade, as crianças pequenas estavam no nível gênio. Após os quatro anos, através do processo de desenvolvimento, as suas classificações ficavam mais baixas. A conclusão que os pesquisadores chegaram é que, após os quatro anos de idade, principalmente por meio dos pais e da sociedade, eles receberam mensagens para não tratarem os “problemas e desafios” dessa ou daquela forma. Não façam isso, não façam aquilo.

Mesmo os melhores e bem-intencionados pais enviam essas mensagens aos seus filhos. Conseqüentemente, aos 35 ou 40 anos, a criatividade da pessoa está totalmente encoberta, bloqueada. Essa voz interna, que na verdade não somos nós, mas que nos diz como o mundo funciona, é um ataque direto à criatividade e inovação. Observem, no dia a dia, quantas vezes essa voz faz com que não façamos alguma coisa. Ao longo de alguns anos foram construídos paradigmas em nosso cérebro, agora difíceis de serem mudados.



# BIII

## Capítulo 5

### Sobre a criatividade e inovação na mudança

#### 5.1 Inovar e criar promovem mudanças há muitos anos. Por que, mesmo assim, as pessoas resistem?

No processo de dinamização das atividades relacionadas ao exercício da liderança, as habilidades de negociação não são utilizadas tão somente para persuadir as pessoas nas relações de troca (orçamentos, recursos humanos e materiais, apoio etc.), mas sim para a implementação das mudanças necessárias. Muitas vezes o líder vê-se na situação de “comprar”, aceitar ideias e propostas, tanto com referência às relações internas e externas ao seu ambiente de trabalho. Esse procedimento tende a ser típico nas trocas relacionadas com a gestão de processos e projetos, mas um tanto atípico nas relações de “venda” de uma mudança qualquer. Existem algumas mudanças que o próprio ambiente propõe uma “ruptura” mais agressiva no *status quo*, mas que traz em seu bojo uma necessidade muito pequena de compreensão, pois está muito visível a sua necessidade. O que pode ocorrer, em termos de resistência, é o chamado estados do luto, que começa com a pergunta mais repetida nessas situações: “por que eu? Por que a minha área? Já nos casos de

rupturas propostas pelos líderes baseadas em processos criativos e inovadores, a tendência à sobrevivência ao processo em si, acentua-se muito.

Para uma melhor compreensão a essa dinâmica, faz-se mister uma análise, mesmo que superficial, de alguns aspectos relacionados ao comportamento das pessoas. Um dos aspectos é aquele que trata das três dimensões humanas e que vai além das palavras que os liderados possam estar proferindo, seus gestos ou mesmo pela própria linguagem corporal. Os processos de mudança muito criativos têm que ser colocados (vendidos) de tal forma que se assemelhe a uma negociação normal. Desse processo bem conduzido é que a mudança será realizada de forma comprometida e com maiores chances de sucesso. Os líderes têm que ter a habilidade de ler o que está por trás do discurso e da linguagem corporal das pessoas, quando desconfortáveis pelas mudanças anunciadas. Nesse campo, o conhecimento das diversas dimensões humanas contribui para o diagnóstico das causas reais da resistência e que estão entranhados nas individualidades, nas forças do pensamento, dos sentimentos e intenções. É o olhar acurado dos líderes sobre a mente de seus liderados, tais como: fatos, conceitos, argumentos, ideias e a lógica. Também é a capacidade de olhar para o coração onde se alojam: as emoções, os valores, o astral e os já conhecidos paradigmas moldados pelas vivências e educação ampla. Por último, os líderes devem observar o corpo representado: pelas energias, pelo vigor, pelas intenções, pelos propósitos e pela motivação.

## **5.2 É a dimensão do pensar nos processos de mudança criativa?**

É a maneira mais óbvia de “ler” as pessoas, mas não a mais eficaz. Os líderes realmente conseguem seguir, com o seu raciocínio, as ideias do outros? Na realidade, o ser humano pensa muito mais rápido do que o outro consegue falar. Obstáculos, nesta dimensão, incluem problemas de atenção e exatidão, mas também podem advir de diferentes pontos de vista, modelos

conceituais ou visões de mundo entre o líder e o liderado. O pensar está ancorado no passado – nossa biografia, educação e experiências. Se o líder não se conscientizar de que a outra pessoa também tem o seu próprio passado, bastante diferente do dele, é muito provável que estes mapas diferenciais distintos entrem em choque, ou mesmo que se imagine uma congruência que não corresponde absolutamente à realidade. A observação, nesse nível, é sustentada pelo cultivo de um genuíno interesse pelos referenciais e pela biografia das outras pessoas, com abertura e flexibilidade, evitando qualquer julgamento das palavras alheias pelos possíveis preconceitos que líderes e liderados possam ter.

### **5.3 E a dimensão do sentir nos processos de mudança criativa?**

A leitura, nesta dimensão, significa penetrar mais profundamente nas experiências dos outros – pois um foco eminentemente racional pode esconder sentimentos de desespero, raiva, embaraço etc. Os líderes podem observar tais sentimentos pelo tom de voz, expressão facial, gestos etc., ao invés de simplesmente ouvirem o que está sendo falado. A dificuldade em penetrar nesta dimensão pode ser afetada pela maior ou menor facilidade do observador em conscientizar-se, exprimir ou não as suas próprias emoções. A percepção acurada dos sentimentos é frequentemente dificultada pelos efeitos de nossas próprias emoções, aquilo que gostamos ou não, simpatias e antipatias, que afloram de maneira inconsciente em face de certas pessoas ou situações. Até mesmo algumas palavras podem deflagrar algumas sensações interiores bastante intensas que obscurecem nossa percepção daquilo que o outro está sentindo.

A percepção eficaz das emoções das emoções pode ser cultivada se refrermos as nossas reações imediatas às impressões que recebemos e se desenvolvermos a qualidade da empatia. Isso significa permitir que vivenciemos calmamente as experiências do outro à medida que ele for falando. Essa

capacidade interior de situar-se no momento presente, às vezes chamada de sensibilidade interpessoal, pode ser desenvolvida por este método e trata-se de um atributo fundamental para a negociação de propostas de mudança, sejam elas criativas ou não; tenham elas rupturas ou inovações radicais.

## **5.4 E o processo de mudança criativa na dimensão do querer?**

Perceber as reais intenções das outras pessoas é um dos aspectos mais difíceis da arte de ouvir. Na maioria das vezes, o narrador tem pouca consciência a respeito do propósito a partir de determinada situação. A observação mais profunda pode ajudar a desvendar o que está por trás dos pensamentos e embaixo dos sentimentos envolvidos, ou seja, as verdadeiras fontes de energia e comprometimento das pessoas. Isto geralmente ocorre pela intuição, através daquilo que não foi dito. O futuro encontra-se adormecido nas forças do querer das pessoas.

Um esforço nesta esfera do querer é a tendência ao conflito ou ao uso do poder para impor a vontade do líder e resistir à visão dos outros. Resistências na dimensão das intenções são frequentemente racionalizadas em argumentações que não podem ser resolvidas porque a vontade fundamental de se atingir um consenso, não está presente. Se permitirmos que estas contraforças se elevem durante a observação, será criada uma barreira instantânea a um relacionamento futuro e que envolva outro processo criativo e produtivo de mudança. Se o líder consegue dominar esse jeito de agir em determinadas situações e procurar, constantemente, pontos de concordância, interesses e/ou valores mútuos, bem como uma direção comum, o líder terá aberto um caminho para uma cooperação criativa e inovadora na implantação das mudanças.

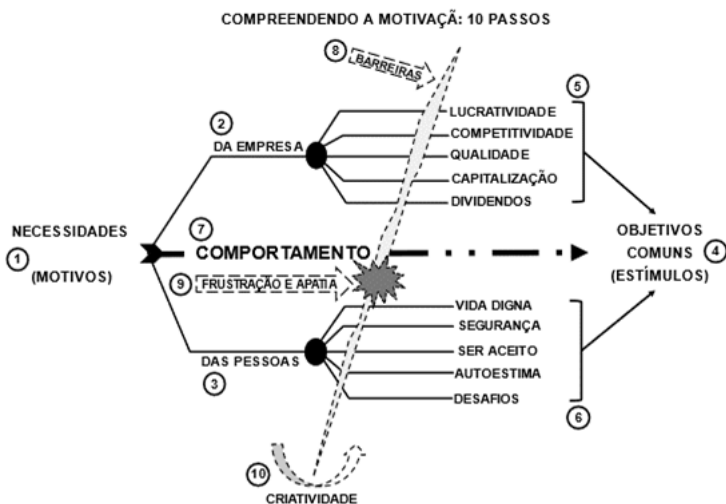
## 5.5 O que os líderes devem saber sobre o trabalho em equipe?

1. Todas as pessoas têm com o que contribuir, desde que a sua participação esteja relacionada com os objetivos do trabalho e tenha conhecimento da mudança;
2. Os objetivos da mudança criativa e inovadora têm que ser formulados com cooperação e tenacidade, pois quanto mais participativa for a participação deles, maiores serão as chances de serem atingidos. O líder não deve desistir nos primeiros percalços. (com a mudança e com os liderados);
3. Os membros das equipes devem apoiar-se mutuamente, pois a verdadeira vitória só acontece quando for de todos. Foi-se o tempo das individualidades;
4. O líder da mudança deve dividir o problema em partes, pois como os gurus da qualidade apregoavam: tudo o que é medido tem chance de dar resultado;
5. O líder tem que definir os prazos para cada um dos seus projetos de mudança. Acompanhar e controlar para ajudar. Não para punir;
6. Deve definir com clareza qual o perfil de equipe será o mais adequado para cada projeto, tanto em termos de conhecimento técnico, quando em habilidades de relacionamento interpessoal;
7. O líder deve reconhecer a importância de cada um na organização e sua capacidade contributiva, pois isso promoverá um comportamento mais assertivo pela valorização da autoestima deles;
8. O líder deve conhecer os motivos (necessidades) de seus liderados visando compreender algumas questões comportamentais mais complexas, do tipo: por que as pessoas se envolvem em algumas atividades e não em outras? Por que mudam de atividades? Por que tem determinadas preferências? Como poderão os líderes influenciarem os seus liderados a enfrentarem um processo de mudança, criativo, inovador e ameaçador? Somente quando tiverem

uma clara noção de quais são os motivos que competem pelo comportamento deles, isso **é**, seus motivos. De forma simplista, os motivos (necessidades) representam os porquês do comportamento. Quanto mais intenso ele for, maior será a intensidade do mesmo em alcançá-lo.

O segredo ou o Santo Graal do comportamento humano é colocar diante daqueles que vão implementar uma mudança criativa, inovadora, ameaçadora e instável a possibilidade real de que seus motivos também serão, de alguma forma, contemplados com essa busca, por esse esforço coletivo.

## 5.6 E as motivações para a mudança?



A Figura 40 acima demonstra os 10 passos da motivação: 1, 2 e 3 representam as necessidades (motivos), tanto da organização como dos colaboradores; 4 – o ponto comum de chegada, com ambos contemplados; 5 e 6 – exemplos válidos de necessidades; 7 – o comportamento gerado nas pessoas; 8 e 9 – possíveis dificuldades em atingir os objetivos e a resultante frustração; 10 processo criativo que contorna as barreiras e retoma o comportamento dos colaboradores.

Pela complexidade dos processos de motivação dos liderados, o líder tem que ficar atento para alguns aspectos específicos e posicionar-se de tal forma que:

- a) As ações de motivação promovidas pela organização, por meio de seus líderes, não dê a impressão de manipulação. A causa principal dessa percepção, muitas vezes, é a falta de comunicação clara dos objetivos a serem perseguidos;
- b) Quando houver uma barreira impedindo ou dificultando o atingimento dos objetivos propostos (recompensas mútuas), cabe aos líderes informarem as causas do ocorrido. Por exemplo: queda imprevista no faturamento; não consecução das metas estabelecidas; crises diversas como: novas leis governamentais, novos impostos, barreiras comerciais e assim por diante;
- c) Quanto mais participativo for o processo de definição das metas e dos processos, recursos necessários, pessoas envolvidas, prazos e padrões de qualidade, maior será o comprometimento para atingir os objetivos acordados;
- d) Comemorar os resultados atingidos constrói uma visão de time que batalhou junto e chegou lá. Não será difícil a definição dos próximos objetivos a serem alcançados.

**CONFORMISMO:** *O antropólogo francês René Girard fez um estudo aprofundado da dinâmica da imitação interação entre os seres humanos, que de fato conduz a uma conformidade social e automação outras de considerável importância. No quadro teórico de Girard, a imitação é a característica fundamental dos seres humanos. Em seguida, revela que por trás de cada atitude de não conformidade, está escondendo outro comportamento conformista. O não conformista que não pode suportar e admitir que ele é comparável com outros seres humanos, depende da massa para subir acima dela, inspirado nos “rebeldes” que o precederam.*

# BIII

## Capítulo 6

### Sobre um caso real em organização de grande porte

Todos os estudos de caso têm como objetivo oportunizar vivências práticas para os participantes de programas de desenvolvimento, principalmente os relacionados com comportamentos de líderes e liderados. Nesse caso da Empresa XYZ, vamos analisar as relações entre a Matriz e a Fábrica “W” sob os mais diversos aspectos e que serão propostos pelo autor. O presente texto, devidamente condensado e adaptado para análise dos líderes, pode representar semelhanças com muitas organizações industriais, pois a problemática da liderança é muito comum a todas. A semelhança com nomes e instituições será, portanto, mera coincidência.

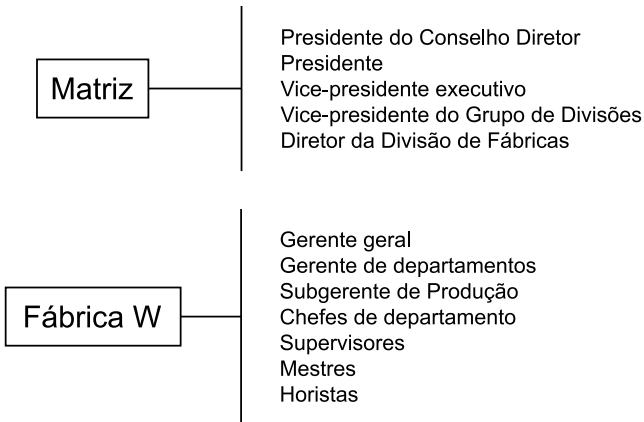
#### **Detalhamento:**

#### **6.1 E sobre a estrutura organizacional da Fábrica “W”?**

A Fábrica “W” é uma das unidades industriais de uma sociedade anônima onde trabalham mais de meio milhão de pessoas. No topo da pirâmide organizacional, encontra-se o Conselho Diretor, principal responsável perante os acionistas. A



estrutura em linha, descendo do topo até o escalão mais baixo, compreende:



Nosso principal enfoque será o pessoal que trabalha na Fábrica “W”. Também importante, neste contexto, é a participação do diretor da Divisão de Fábricas, a quem está subordinado o gerente-geral da Fábrica “W”. O diretor da Divisão de Fábricas era responsável por sete indústrias montadoras (R, U, V, P, X, Y e Z), localizadas em diferentes regiões dos EUA. Seu escritório permanente fica sediado na Matriz, em Fort Lauderdale.

O gerente-geral da Fábrica “W” tem dez gerentes departamentais sob sua responsabilidade. Desses, o principal subordinado ao gerente-geral é o gerente de Produção, que dirige todas as operações diretamente ligadas à montagem do produto final. Reporta-se diretamente a ele o subgerente de Produção. Subordinados ao subgerente de Produção, há cinco chefes de departamento, cada um responsável por uma área da linha de montagem. Dependendo da extensão e da complexidade das atividades de cada área, cada chefe tem de 1 a 4 supervisores a ele subordinados. Cada supervisor é responsável por 1 a 6 mestres. E cada mestre, por 15 a 40 horistas. Dessa forma, ao todo, há aproximadamente 20 supervisores, pouco mais de 100 mestres e entre 2.000 a 5.000 horistas, dependendo do ritmo de produção e do número de turnos.

Um terço, aproximadamente, dos recursos humanos da Fábrica “W” é constituído por pessoas que atuam em áreas não diretamente ligadas à produção (áreas de apoio), sob a responsabilidade dos seguintes gerentes:

- » Gerente de Controle de Material e Produção;
- » Gerente de Especificações Técnicas;
- » Gerente de Controle de Qualidade e Inspeção;
- » Gerente de Padrões de Desempenho;
- » Gerente de Engenharia e Manutenção;
- » Gerente de Distribuição do Produto;
- » Gerente de Tráfego;
- » Gerente de Controladoria e Finanças; e
- » Gerente de Pessoal.

Embora o gerente da Fábrica “W” fosse responsável pelo produto final, deve-se observar que as suas iniciativas, tal como as dos seus subordinados, eram frequentemente cerceadas por diretrizes administrativas, normas de procedimento, ordens e sistemas de avaliação dos resultados controlados aos níveis da diretoria e da administração central (Matriz). Ainda assim, e apesar desses controles, a organização há muito preconizava uma política de descentralização administrativa.

É como disse um alto funcionário da organização: ***“Se o gerente-geral de qualquer uma das fábricas puder fornecer com regularidade o produto abaixo de determinado custo-teto, dentro de uma faixa aceitável de qualidade, cumprindo seus cronogramas e não transgredindo as diretrizes da organização, então o modo como ele dirige o espetáculo é problema seu.”***

A Fábrica “W” — tal como as suas seis coirmãs (R, U, V, P, X e Z) espalhadas pelos EUA — constitui a etapa final de uma série de operações altamente sincronizadas que se iniciam nas minas e jazidas e prosseguem nas indústrias de base e na fabricação de milhares de componentes em muitas outras indústrias distribuídas pelo país. Esses milhares de componentes e peças convergem e reúnem-se, em determinado momento, em um

ponto central: a linha de montagem final. Aqui, os inúmeros produtos de operações anteriores vão alimentar o labirinto de esteiras transportadoras e equipamentos, de onde emergem, finalmente, os produtos acabados, a um ritmo superior a 100 automóveis por hora, ou mais de 1.000 automóveis por dia, em um regime de dois turnos. O valor dos produtos montados, em um único dia de produção, corresponde — ao preço de varejo — a mais de 5 milhões de dólares.

Uma característica bastante significativa das operações da Fábrica “W” é que ela monta uma grande variedade de tipos de automóveis. Três linhas distintas de automóveis são produzidas, cada qual com muitos modelos e estilos. Os cronogramas são planejados, portanto, de modo a permitir que qualquer automóvel, com qualquer tipo de especificação, possa ser precedido ou sucedido, na linha de montagem, por outro tipo dotado de especificações completamente diferentes. O automóvel avança ao longo do processo através de uma série de operações planejadas. A peça certa deve chegar ao lugar certo na hora certa. Ao longo de cada sequência de montagem, um transportador gigantesco estaciona o tempo suficiente para que o automóvel que ele transporta sofra a operação que lhe cabe naquele estágio. Na linha de montagem, as operações são compostas até o nível de simplificação que beneficia a sua operacionalização. Por isso, a linha de montagem é extremamente sensível a qualquer tipo de mudança. Uma máquina ou um erro de comunicação no sistema podem tumultuar o fluxo de trabalho de toda fábrica. Uma mudança no cronograma de produção e, especialmente, a mudança anual dos modelos provocam a reordenação e a reorganização de milhares de elementos de trabalho. A mínima falha ou mudança determina toda uma série de providências a serem tomadas pelos vários níveis hierárquicos, do mestre ao gerente-geral, ou mesmo acima deste. Operações complexas como essas exigem uma enorme soma de planejamento e coordenação por parte do pessoal de linha, bem como de grupos técnicos especializados.

## 6.2 Como foi o período de crise?

### As relações entre a Fábrica “W” e a Matriz

Diante da crescente demanda do mercado consumidor, a indústria se viu obrigada a reformular substancialmente seus programas de produção a fim de satisfazer as novas condições mercadológicas. Tais mudanças trazem consigo toda sorte de tensões. Entretanto, apesar de todas as seis indústrias montadoras (R, U, V, P, X, Y e Z) estarem sujeitas às mesmas pressões ambientais, os efeitos sobre a Fábrica “W” foram particularmente contundentes. Os custos de produção, tanto os de mão de obra direta como indireta, cresceram muito mais rapidamente na Fábrica “W” do que nas outras. Os indicadores evidenciavam uma nítida queda de qualidade; o absenteísmo e a rotatividade aumentavam; as questões trabalhistas avolumavam-se rapidamente. Algo obviamente estava indo mal. A cúpula diretiva, na Matriz, estava ficando seriamente preocupada com a Fábrica “W”.

A gerência da Fábrica “W” estava perfeitamente consciente da situação. Também ela recebia os relatórios periódicos com dados comparativos das seis fábricas. E foi também observado um incremento de comunicações da Matriz – dirigidas ao gerente geral da Fábrica “W” – exigindo melhoria de desempenho: por carta, telefone, memo e telex. Os altos funcionários da Matriz visitavam a Fábrica “W” com maior frequência do que as demais fábricas. Também os funcionários da Matriz responsáveis pelas áreas de Contabilidade, Controle de Qualidade, Controle de Material, Pessoal e outras em nível de diretoria frequentemente entravam em contato direto com os gerentes responsáveis por essas mesmas áreas na Fábrica “W” e, muitas vezes, com o próprio gerente-geral. Os revendedores do produto reclamavam a falta de cumprimento dos prazos de entrega e os defeitos de fabricação.

As várias Divisões, cujos produtos estavam sendo montados na Fábrica “W”, mantinham uma comunicação quase que diária com o gerente-geral e seus gerentes, tanto diretamente

como por intermédio da diretoria. “Pressão” era uma palavra comumente ouvida em todos os níveis. George Blanco, o atual gerente geral da Fábrica “W”, sabia que estava – como ele próprio dizia – “na berlinda”. Ele tinha sido nomeado gerente-geral há três anos em função de sua competência técnica, portador que era de invulgar folha de serviços, geralmente no exercício de cargos gerenciais em áreas de apoio. Quando Blanco assumiu a Gerência Geral da Fábrica “W”, ela atravessava uma fase de níveis de desempenho moderados: não estava nem na sua fase áurea, nem na fase de maré baixa. Os primeiros indícios de queda de produtividade na Fábrica “W” surgiram cerca de um ano e meio após a posse de Blanco.

### 6.3 Qual foi o papel do gerente geral na crise?

Os subordinados de Blanco julgavam que sua maior preocupação consistia em executar a orientação recebida do diretor da Divisão. Pelo menos em duas ocasiões, Blanco gravou as reuniões com seus gerentes e apresentou-as posteriormente ao diretor da Divisão. Um desses gerentes comentou mais tarde:

***“Ele tentava mostrar ao diretor da Divisão que estava cumprindo as ordens. Acho que também estava tentando pôr a culpa nos seus gerentes. Eles sabiam disso.”***

O próprio Blanco explicou sua posição durante o período de crise:

“Eles, lá na Matriz, simplesmente não sabem o que temos que enfrentar aqui. Não conseguem avaliar as nossas dificuldades. Acham que qualquer objetivo, por mais fantástico que seja, pode ser atingido através de algum programa. Estão sempre me perguntando: “Por que você não consegue fazer isto? Fulano de Tal, da outra fábrica, consegue”. Depois, quando esse Fulano de Tal começa a encontrar dificuldades, eles passam a apresentar Beltrano como exemplo. Esse tipo de desafio competitivo pode ser levado longe demais. Noutras ocasiões, quando sofria este gênero de pressão, sempre conseguia me defender, mas agora já não estou aguentando mais. Está difícil para mim.

Não posso confessar aos meus subordinados que nada posso fazer a respeito deste programa impossível, e então, é claro, eles me responsabilizam por boa parte do que acontece. Não posso tampouco tratar meus subordinados da maneira como sou tratado. Eles simplesmente iriam embora. Não posso me abrir com meu pessoal, nem com os meus superiores — que só estão interessados nos resultados. Quisera ter algum modo de levar minhas atribuições até a cúpula diretiva da organização, onde eu pudesse discutir. Mas, não sei, não... Afinal, é de lá que partem todas as pressões. Eu seria crucificado se fosse comentar isso nos níveis superiores. Estamos enfrentando agora uma rotatividade de mão de obra que está próxima de 60 homens por dia. E eles ainda me chamam da Matriz para perguntar por que não estou cumprindo os prazos.”

Blanco justifica que as coisas não iam bem pelo seguinte:

***“Os novos homens que empregamos não são bons como aqueles que eles vieram substituir. Ontem mesmo tive que repreender um funcionário que havia se ausentado do seu posto. Perguntei-lhe aonde ia e se havia pedido permissão para se afastar. Não é possível para mim, sozinho, manter todo mundo sob controle. Mas faço tudo que posso.”***

Os comentários de Blanco, comparados com os das outras pessoas, apresentavam uma característica peculiar e uma curiosa incoerência. A peculiaridade residia no padrão de comunicações que, para Stewart, era caracterizada pelo fluxo constante de ordens e ameaças por parte da diretoria. Ele não se sentia mais com o poder de reagir de forma eficaz. Seu comportamento era meramente defensivo. Ele se julgava vítima das circunstâncias — um programa de produção impossível de ser cumprido, sobre o qual ele não possuía qualquer controle. Além disso, a forma como a diretoria procurava encorajar a competição entre as fábricas, uma diretriz bem recebida pelos gerentes-gerais das demais fábricas, não era considerada legítima por Blanco, ao menos como vinha sendo aplicada em relação a ele.

A incoerência dos comentários de Blanco revelava-se quando, por um lado, ele dizia relutar em tratar seus subordinados do mesmo modo como a diretoria o tratava, mas, por outro lado, mencionava como repreendeu um funcionário e como se preocupava em manter todos sob controle. E embora se ressentisse com a política da diretoria de incentivar a competição entre a Fábrica “W” e as demais fábricas, ele era acusado pelos próprios subordinados de lançar mão do mesmo artifício para incentivar a competição entre as pessoas e entre os departamentos da Fábrica “W”. Além das instruções que Blanco dava por escrito, ele promovia reuniões com seus gerentes, tanto individualmente como em grupo. As reuniões aconteciam, geralmente, uma vez por semana, mas não eram programadas com regularidade. Elas eram convocadas em função direta de alguma nova determinação ou reclamação da Matriz, ou como resultado de alguma emergência na fábrica. As reuniões, em resumo, objetivavam providências corretivas para problemas urgentes de produção. Poucas eram dedicadas àquilo que os participantes chamavam de “planejamento a longo prazo”.

Nas reuniões, Blanco dirigia-se, geralmente, a um ou a outro gerente; solicitava informações ou esclarecimentos sobre determinados problemas; interrompia com frequência as pessoas que estavam falando para emitir sua própria opinião ou decisão. Havia pouca comunicação lateral entre os membros do grupo. Um dos gerentes observou:

“Passávamos a maior parte do tempo explicando por que algo não deu certo e discutindo a respeito de quem teria sido o responsável. Cada gerente procurava proteger o seu próprio departamento, tentando provar que estavam cumprindo as ordens recebidas do Sr. Blanco. Todos nós reconhecíamos que ele estava sendo pressionado por seus superiores, mas que também não precisava andar nos perseguindo com ordens para fazer isto ou aquilo, quando nenhum de nós podia, realmente, fazer muita coisa.”

A maioria dos acontecimentos envolvendo Blanco e seus subordinados apresentava, em geral, as mesmas características:

Blanco dava ordens e instruções às pessoas sem levar em conta as implicações desse procedimento sobre outras pessoas e grupos. As frequentes visitas de Blanco aos setores de produção estavam geralmente relacionadas diretamente com algum problema de emergência, como uma parada na linha de montagem, uma interrupção no fluxo de materiais para os pontos de operação ou um problema crônico de qualidade. Blanco fazia perguntas e dava ordens diretas. Como disse o supervisor:

“Ele sempre tinha a primeira e a última palavra. Eu dizia apenas: “Sim senhor”.

## **6.4 Como foi o relacionamento nos níveis de supervisão?**

Os chefes de departamento observavam o comportamento de Blanco de uma forma muito semelhante como ele mesmo via o comportamento dos seus superiores. Esses chefes de departamento optaram por obedecer estritamente às ordens recebidas não porque acreditassem que essas ordens fossem atender suas necessidades ou resolver problemas técnicos, mas porque temiam pela segurança de seus cargos. Um chefe de departamento assim resumiu a situação:

“Esta fábrica é um espetáculo com um único ator. Por isso, as pessoas não aprendem a adquirir autoconfiança. O problema é que todos têm medo. Ninguém discute uma ordem. Se um chefe dissesse “quebre a vidraça”, a maioria do pessoal faria exatamente isso. As reuniões são um verdadeiro inferno, nada se faz de construtivo.”

Embora os supervisores, na escala hierárquica, estivessem mais distanciados de Blanco do que os chefes de departamento, eles viam o comportamento de Blanco praticamente da mesma forma. A obediência às ordens, o cumprimento dos regulamentos, o exercício do poder através da ameaça de punição e a incapacidade de ouvir eram as principais características de comportamento de Blanco – segundo a percepção dos supervisores:

“O pessoal lá de cima não hesita em condenar, mas jamais elogia alguém por um trabalho bem-feito. Eles nos dizem que



elogiar é bom para as relações humanas, mas eles próprios não praticam o que pregam. As únicas ocasiões em que tenho algum contato com o gerente é quando ele desce aqui para me baixar a lenha, geralmente na frente dos outros. É natural que eu seja repreendido pelos erros que cometo, mas isso deve ser feito pelo meu próprio chefe, não pelo gerente. O problema dessa fábrica é que o pessoal lá de cima vem repreender diretamente o pessoal aqui de baixo. No segundo turno isso acontece menos pelo simples fato de que os gerentes não estão muito por aí. Mas não é assim que se dirige uma fábrica. Se existe aqui uma estrutura que determina quem deve dar ordens — e a quem — então deve ser para valer. Eu me dirijo diretamente aos meus homens, mas só para ver quais são os meus problemas, não para repreendê-los.”

Os mestres estavam ainda mais distanciados de Blanco do que os supervisores e, portanto, viam-no consideravelmente menos. Seus comentários, contudo, apenas reforçavam os dos supervisores e dos chefes de departamento:

“Blanco descia até aqui, ficava ao meu lado, apontava para algum funcionário e perguntava: “Que diabo está fazendo aquele sujeito?”. Eu ficava todo nervoso e confuso, achando que Blanco esperava que eu fizesse alguma coisa a respeito. O funcionário podia ter um motivo bastante válido para fazer o que estava fazendo, mas eu tinha que fingir que tomava uma providência imediata para corrigir a situação. Isso só tornava as coisas mais difíceis para os mestres e seus subordinados. Não se podia trabalhar com um gerente-geral desse jeito.”

Também não era raro que as gerências e as chefias ignorassem os escalões hierárquicos, passando por cima dos seus subordinados diretos para comunicar-se com subordinados indiretos. Conforme observou um chefe de departamento:

“Eu vim de uma outra fábrica como chefe de departamento, e a primeira coisa que me chocou aqui foi que ninguém dava a mínima atenção à organização de linha. É bastante comum o chefe de departamento dar ordens diretamente aos mestres, passando por cima do supervisor.”

As decisões finais quanto a medidas disciplinares passaram a caber cada vez mais aos níveis de supervisor e seus superiores. Um dos mestres desabafou:

“Eu fico irritado com a interferência do supervisor e do chefe de departamento. Eles estão sempre tentando mandar nos homens da minha seção. Hoje, o supervisor chamou um homem da linha e o repreendeu. Eu só fiquei sabendo disso depois. Isso já havia acontecido antes, e eu vi um dos meus homens demitir-se na mesma hora. Eu me ressinto com isso. Eu acho que deveria haver uma oportunidade de primeiro tentar fazer alguma coisa do meu jeito. Essas interferências enfraquecem a minha posição perante meus homens. Eles começam a ficar na dúvida sobre quem é seu chefe, e eu não os culpo por isso.”

A falta de tempo para troca de informações, o temor das consequências pela desobediência às ordens e as dúvidas sobre a legitimidade destas foram frequentemente citados como fonte de atrito entre superiores e subordinados. O mestre ficava entre dois fogos: sujeito a punições dos superiores se falhasse no cumprimento das ordens e arriscando-se a alguma indisposição com seus subordinados se obedecesse às ordens da forma como eram recebidas. Tal como seus superiores, o mestre não possuía qualquer mecanismo de apelação (seus subordinados possuíam um: o sindicato). Isso lembra uma situação semelhante à qual se encontrava o próprio Blanco:

“Não posso me abrir com o meu pessoal nem com os meus superiores.”

O conflito entre como um chefe desejava se comportar perante seus subordinados e como ele tinha realmente de se comportar foi claramente exposto em muitas ocasiões por mestres recém-empossados, muitos deles oriundos do escalão inferior (horistas). Eles continuavam a aceitar, pelo menos durante algum tempo, as normas de comportamento que os horistas sentiam como legítimas. Um dos mestres comentou assim essa mudança de comportamentos:

“Quando eu trabalhava na linha de montagem como horista, eu sabia como queria ser tratado. Quando fui promovido

a mestre, comecei a tratar meus homens da maneira como gostaria de ser tratado, mas você simplesmente não consegue fazer isso! Não se consegue mudar da noite para o dia a maneira como as coisas vêm acontecendo há anos. Agora, eu trato meus homens mais ou menos do mesmo modo como eram tratados no passado. Se um subordinado meu chega atrasado com frequência, eu não deixo passar por cima de mim. Se ele não gostar, que mude de emprego.”

Em uma organização hierárquica, é um axioma que as informações e ordens sejam transmitidas, geralmente, através da linha de comando, de superiores para subordinados. Presume-se, também, que o fluxo ascendente de comunicações se processe em sentido inverso pelos mesmos canais. Na Fábrica “W”, das chefias departamentais para as dos escalões inferiores, a grande maioria das comunicações correspondia a ordens emanadas dos superiores em função de emergências — de ordem técnica ou organizacional — que exigiam providências imediatas. Poucas informações e sugestões iam dos escalões inferiores para os superiores. A tônica dos comentários revelava antagonismo e medo dos subordinados em relação aos seus superiores. Um supervisor assim se manifestou:

“Veja o meu caso, com o problema de programação que estou enfrentando. A linha de montagem está toda desequilibrada e as tarefas pesadas estão, de repente, todas acumuladas. Não conseguimos cumprir os prazos e nossa qualidade foi por água abaixo. Alguns de nós sabem qual é o problema. Mas será que meu chefe ou os caras lá de cima vêm até aqui para conhecer nossa opinião sobre o que está errado? É claro que não! O chefe apareceu hoje aqui, jogou um relatório de controle de qualidade na minha cara e sumiu.

Aí vou ter que fazer alguma coisa, sei lá. Ele é meu superior, logo, tenho que tomar providências junto aos meus subordinados para que corrijam a qualidade. O problema aqui é que se dá muita bola pra esse negócio de superioridade de nível. Isso impede que as pessoas desçam aos fatos para descobrir qual o verdadeiro problema.”

No mesmo dia, um dos mestres subordinados àquele supervisor assim comentou o mesmo incidente:

“Meu chefe é capaz. Ele sabe como esse negócio de cronograma faz o diabo na minha seção. Mas ele está sob uma pressão danada. Ele está com tanto medo de perder o emprego quanto nós. Ele aparece e me manda melhorar a qualidade. Uma coisa é dar uma ordem — é fácil. Bem mais difícil é cumprir a ordem quando não se tem controle sobre as causas do problema.”

## **6.5 Como foi o relacionamento das áreas de produção com as áreas de apoio?**

As operações de montagem exigem estreita coordenação entre as atividades das áreas de produção com as das áreas não diretamente ligadas à produção (áreas de apoio). Entre essas últimas, estão o Controle de Material e Produção, Controle de Qualidade e Inspeção, Padrões de Desempenho, Controladoria e Finanças.

### **A – Controle de Material e Produção**

Os pontos de estrangulamento e as faltas de materiais eram fenômenos que estavam se tornando crônicos. Sob certos aspectos, o problema era uma questão técnica: o sistema de fluxo de material e a disposição física dos equipamentos eram inadequados em alguns setores. À medida que as dificuldades técnicas se agravavam, os conflitos interpessoais paralelamente aumentavam. Esses conflitos, por sua vez, criavam dificuldades técnicas. O supervisor descreveu uma sequência típica de acontecimentos provocada por uma interrupção no trabalho por falta de material:

“Veja, por exemplo, este problema de não recebermos os materiais necessários na linha de montagem na hora certa. Uma linha de montagem como esta depende de um bom fluxo de materiais. Qualquer falha no fluxo de materiais obriga o operador a parar. Aí o mestre vem e pergunta ao operador: “O que houve?”. O operador explica ao mestre, e este vem falar comigo. Eu comunico ao meu chefe, e este, ao departamento de Material.

É a primeira vez que eles ouvem falar no problema, e eles dizem que vão verificar. Mas nada acontece... Então, vou eu mesmo verificar. Neste ínterim, os meus subordinados já estão às voltas com novos problemas e eu não estou lá para ajudá-los.”

## **B – Controle de Qualidade e Inspeção**

Na maioria das seções da linha de montagem, havia pontos de inspeção de qualidade controlados por inspetores que eram, em última análise, subordinados a um inspetor chefe, e não ao mestre da seção ou a outros supervisores de Produção. A situação aqui era semelhante à do relacionamento que havia entre a área de Produção e a área de Material. As comunicações horizontais limitavam-se a uma troca de acusações e defesas em que ambas as partes — em qualquer nível que estivessem — defendiam o seu ponto de vista particular, mas não se empenhavam em discutir uma solução definitiva para o problema.

A tendência geral era de que cada um resolvesse seu problema submetendo-o a uma autoridade superior através dos canais competentes, embora a alta administração constantemente apregoasse maior autonomia para que cada um dirigisse o seu próprio “espetáculo”; o fato é que, na prática, não era possível: a maioria dos supervisores não conseguia sequer manter um estreito contato direto com a inspeção para obter uma melhor compreensão dos critérios de qualidade. Queixavam-se, também, de que os critérios adotados pelos inspetores na linha de montagem eram incoerentes com aqueles utilizados na inspeção final do produto.

## **C – Outras áreas**

Estas observações aplicavam-se a todas as outras áreas de controle da Fábrica “W”.

O Departamento de Padrões de Desempenho, na opinião dos mestres, determinava arbitrariamente como eles deveriam distribuir a carga de trabalho de seus subordinados (horistas). Entretanto, o próprio mestre nunca foi consultado a respeito. O departamento enviava relatórios genéricos periodicamente,

comunicando ao mestre que sua eficiência global tinha sido baixa, mas sem lhe dar informações específicas sobre quando e onde ela fora deficitária. O globo de programação de produção mudava programas sem levar em conta a disponibilidade da mão de obra nas épocas consideradas. Os mestres achavam que, para resolver seus problemas operacionais do dia a dia, em nada contribuía a mera notificação de que a qualidade do seu serviço não era boa, que a sua eficiência era baixa ou que a flexibilidade da sua mão-de-obra era insuficiente. Portanto, a tônica do relacionamento entre as áreas de produção e as áreas de apoio, por toda a Fábrica “W”, era caracterizada pela rivalidade mesclada com o temor, a apatia e a desconfiança.

## **6.6 Como foi o desempenho da Fábrica “W” no período de crise?**

Os dados comparativos da Fábrica “W” eram os seguintes:

### **A – Custos de mão de obra direta**

A eficiência da Fábrica “W” era a menor entre as seis fábricas do grupo. Utilizava um custo de mão de obra direta 16% acima do estabelecido pelas normas da Matriz.

### **B – Custos de mão de obra indireta**

Os custos de operação de material, manutenção, controle de qualidade e outras áreas de apoio eram consideravelmente mais elevados que em qualquer fábrica do grupo.

### **C – Qualidade**

Com base no registro de reclamações dos vendedores, na estatística de inspeção das divisões fabris e nos índices de inspeção interna do produto final, a Fábrica “W” não só estava excedendo o limite máximo de defeitos e rejeições admitido pela Matriz como também apresentava o pior nível de qualidade entre todas as seis fábricas.

## **D – Segurança**

A Fábrica “W” alternava-se entre o último e o penúltimo lugar entre as fábricas do grupo quanto ao índice mensal de acidentes de trabalho.

## **E – Questões trabalhistas**

A taxa mensal média de ações trabalhistas era de mais de quatro para cada cem empregados, sensivelmente mais elevada do que nas outras fábricas do grupo.

## **F – Absenteísmo**

O absenteísmo de curta duração era o de incidência mais elevada entre todas as fábricas do grupo.

## **G – Rotatividade**

A taxa média de empregados demissionários e despedidos era de 6,1%. Em números absolutos, ela atingia, algumas vezes, a faixa dos trezentos a quatrocentos por mês, o dobro da rotatividade média das demais fábricas do grupo.

O desempenho comprovadamente deficitário da Fábrica “W”, quando comparado ao das outras cinco fábricas do grupo, dificilmente poderia ser atribuído ao acaso. Não há, por outro lado, qualquer evidência que justifique esse desempenho como decorrência de variáveis – como localização geográfica da fábrica ou condições econômicas ou mercadológicas – que afetassem exclusivamente a Fábrica “W” e não as demais.

## **O período de mudança**

### **6.7 Qual foi o papel do novo gerente geral da Fábrica “W”?**

Uma greve onerosa que atingiu a Fábrica “W” incitou a Matriz a tomar providências mais drásticas em relação à sua crescente deterioração. Alguns executivos da cúpula diretiva achavam que o problema da Fábrica “W” residia nos chefes de

departamento e nos supervisores, que não eram competentes. Outros achavam que o problema residia nos líderes sindicais mais reivindicadores. Outros, ainda, achavam que era preciso um homem com “fortes características de liderança” para assumir a gerência geral e “limpar a casa”. Falava-se, sem rodeios que, a menos que as coisas mudassem, “iremos fechar a fábrica”. Finalmente, conseguiram contratar J. P. Carlos para assumir o cargo de gerente-geral em substituição a Blanco. Carlos tinha sido o gerente de Produção de uma outra fábrica, onde era subordinado a um gerente-geral que apresentava uma boa folha de serviços. Tempos mais tarde, fazendo um retrospecto da seleção de Cooley para o cargo, o vice-presidente executivo da organização comentaria:

“Contamos, na nossa organização, com bastantes recursos humanos com talento gerencial. Isso porque nós insistimos no desenvolvimento geral da nossa gente. Carlos era apenas um entre muitos candidatos. Ele era um bom candidato, mas não muito melhor que outros candidatos igualmente elegíveis.”

Cooley recebeu instruções em uma quinta-feira para assumir a gerência-geral da Fábrica “**W**” na segunda-feira seguinte. Seu antecessor, Blanco, foi levado a demitir-se mediante um acordo de aposentadoria antecipada. Mais tarde, quando inquirido sobre as instruções que recebera da cúpula, Carlos revelaria que:

“O diretor da Divisão me aconselhou a fazer uma limpeza geral na Fábrica W, e me assegurou que eu podia substituir o pessoal que quisesse, que ele me daria cobertura. Foi só. Eu não vim com nenhum plano preparado.”

Carlos chegou à Fábrica “W” acompanhado do diretor da Divisão. Naquela noite, promoveram um jantar, em um hotel próximo à fábrica, para a apresentação do novo gerente geral. Mais de 300 pessoas compareceram ao jantar: toda a equipe, dos gerentes até os mestres. Um dos supervisores presentes assim descreveu o evento, uma semana após:

“Quando fui a este jantar, a primeira coisa que me impressionou foi a disposição dos nomes dos convidados à mesa: quem



se senta com quem etc. Seja lá quem foi o responsável pela distribuição dos lugares à mesa teve a intenção de desmembrar as velhas panelinhas. Nós também percebemos que o novo gerente-geral se sentou em meio aos mestres e supervisores. O diretor da Divisão, então, levantou-se e apresentou-nos o novo gerente geral; disse algo a respeito da confiança que depositava em Carlos. O pessoal estava receoso. Nós nos lembramos de que, uma vez, quando um outro gerente-geral veio assumir, ele mandou embora um monte de supervisores como nós, tranquilamente. Nós estávamos preocupados com o que esse novo gerente geral ia fazer.

Terminado o jantar, imaginávamos que o gerente-geral fosse ficar grudado ao diretor da Divisão. Os chefões, geralmente, são inseparáveis. Mas ele não! Ficou circulando pelo salão e conversando com o maior número possível de pessoas. Fiquei realmente surpreso, e os outros também.”

Os primeiros dias de Carlos na Fábrica “W” foram dedicados a conversar com seus gerentes e averiguar suas áreas de problemas. Já na sua primeira reunião geral com os escalões dirigentes — dos gerentes aos mestres — ele apresentou o que definiu como “algumas metas básicas” para a fábrica em termos de eficiência e qualidade esperadas. Declarou francamente ao grupo que a Fábrica “W” tinha má reputação. Disse ter ouvido falar que muitos elementos do grupo não eram capazes de realizar um trabalho adequado. E afirmou:

“Quero mostrar que isso não é verdade e, como prova em contrário, eu pessoalmente tenho total confiança no grupo. Minha missão não é descobrir e punir as pessoas por terem feito um mau trabalho, mas sim ajudá-las de todas as formas possíveis a fazer um bom trabalho. Não acredito que ameaçar as pessoas ou despedir um monte de gente possa adiantar alguma coisa.”

Uma das primeiras medidas tomadas por Carlos foi mandar uma carta a cada um dos cem mestres solicitando-lhes um convite para visitar cada uma das seções. Os mestres manifestaram surpresa, e um deles disse:

“Acho que esse novo sujeito é um gerente muito bom. Imagine, ele pede que eu o convide a visitar a minha seção! Pois olhe, eu ficaria muito contente se ele aparecesse por aqui.”

Carlos, ainda nesses primeiros dias, reuniu-se com os membros da comissão sindical da fábrica e, após expor alguns objetivos gerais, estimulou-os a fazer os comentários que desejassem. O presidente do sindicato relatou a reunião da seguinte forma:

“Carlos foi apresentado a todos nós numa reunião de comissão sindical. Ele comunicou à comissão, numa linguagem direta e franca, as coisas em que acreditava e o que ele pretendia fazer na Fábrica W. Disse que, antes de vir para cá, tinha sido informado sobre a fábrica: tinham dito que era uma péssima fábrica, onde trabalhavam pessoas terríveis, e que ele teria que enfrentar isso. Depois, disse que não acreditava nem um pouco nessa história, pois, nos poucos dias em que estive por aqui, teve a oportunidade de descobrir que o pessoal da Fábrica “W” era bom. Disse que ia atuar dentro dessa realidade. E disse, ainda, que não tinha a intenção de ficar conciliando as queixas dos empregados, mas que nos convidava a procurá-lo pessoalmente, a qualquer hora, sempre que tivéssemos sugestões para melhorar a fábrica. Disse que receberia com prazer toda e qualquer contribuição. Essa era uma abordagem completamente nova para a comissão sindical. Embora alguns dos rapazes se mantivessem céticos, a maioria de nós sentiu que aquele homem pretendia fazer o que dizia. Que diferença!”

Desde essa fase inicial, seja em diálogo com o pessoal – dos gerentes aos horistas – seja através de sua própria observação dos aspectos físicos da fábrica, tornou-se claro, para Cooley, que a fábrica estava, como ele disse, “funcionando no dia a dia sob uma espécie de espírito de emergência”. Com exceção de algum planejamento global que a Matriz fazia para as fábricas – a “W” inclusive – havia pouco planejamento de longo prazo desenvolvido pela própria fábrica. Disse reconhecer que a filosofia do “obedeça ou desapareça”, sob a qual a fábrica vinha operando anteriormente, não funcionava. E acrescentou:

“Vi que a fábrica necessitava de um programa de longo prazo definido por escrito e revisto com os gerentes e os chefes de departamentos. Eles tinham que se colocar de acordo sobre algo que fosse viável, tangível e prático. Esse programa deveria ser fruto do esforço de todos os recursos humanos da fábrica e, depois, exposto a todos eles. Quanto à parte do programa que se refere aos horistas, deveria ser dado um voto de confiança ao sindicato e informar-lhes dos objetivos de longo prazo do ponto de vista dos operários sindicalizados. Só então começaríamos a fazer acontecer.”

Uma das primeiras providências tomadas por Carlos foi obter permissão da diretoria para ir reduzindo o grande número de horas extras. Um dirigente sindical manifestou-se a este respeito:

“Nós já tivemos gerentes que vinham para cá e falavam bonito, mas que nunca puseram nada em prática. Carlos mal apareceu e uma das primeiras coisas que fez foi reduzir as horas extras, que vinham se arrastando por longos meses. Elas estavam sendo desgastantes para o nosso pessoal. Não sei até que ponto nossos homens souberam quem tinha sido o autor da medida, mas os membros da comissão sindical sabiam e provavelmente passaram a informação para frente. Acho que o trabalhador comum elabora muito de suas impressões sobre a gerência através da postura da comissão sindical.”

Nessas primeiras semanas – e durante meses – não foram observadas quaisquer mudanças mensuráveis de desemprego. Não obstante, o comportamento de Carlos estimulava comentários favoráveis. Ele não havia “limpado a casa”, e afirmava que a fábrica poderia resolver seus problemas com os próprios recursos humanos disponíveis. Ele estabeleceu algumas metas abrangentes, mas dedicava a maior parte do seu tempo a observar as operações técnicas e ouvir o que os outros tinham a dizer.

## 6.8 Quais foram as mudanças no subsistema técnico?

Embora a Fábrica “W” fosse uma das mais antigas unidades de linha de montagem do grupo, ela atravessou os anos com poucas reformas em sua estrutura física. Era política da companhia fornecer recursos às suas fábricas quando fosse comprovadamente necessário e houvesse uma garantia razoável de retorno. Basicamente, cabia ao gerente-geral de cada fábrica a comprovação de necessidade e de viabilidade econômica do investimento. As primeiras solicitações de recursos financeiros encaminhadas pela Fábrica “W” à Matriz destinavam-se à melhoria das condições de trabalho dos horistas. O refeitório, por exemplo, era mal iluminado, mal ventilado e mobiliado com velhas cadeiras de ferro, com assentos de papelão e mesas obsoletas. Foram providenciados recursos para substituir todos os móveis, assim como para a instalação de novos sistemas de iluminação e ar-condicionado. Foram instalados novos vestiários em locais mais convenientes para o pessoal. As áreas de estacionamento foram ampliadas. Além disso, foram instalados exaustores em vários pontos da fábrica, grandes aquecedores de ar para neutralizar as correntes de ar frio que penetravam pelas portas de expedição ferroviária, além de ventiladores nos locais que eram acentuadamente mais quentes no verão. Todo setor de recepção de materiais foi mudado de local para eliminar as correntes de ar frio e favorecer uma descarga mais rápida. Ali, foram instaladas plataformas elevatórias para eliminar o carregamento manual. O hospital da fábrica ganhou ar-condicionado. Os lavatórios foram repintados e, mais tarde, azulejados; os encanamentos foram substituídos. Um representante sindical fez os seguintes comentários a respeito dessas reformas:

***“Podíamos ver que Carlos levava a coisa a sério. Ele mandou reformar os banheiros da seção de Pintura. Isto não impressionou muito os homens, que continuaram a maltratar os banheiros, mesmo assim a gerência insistia em mandar colocá-los sempre em ordem. No passado, quando isso acontecia, o***

**outro gerente simplesmente dizia que a empresa não ia se preocupar com os banheiros de novo. Já Carlos continuava pedindo sempre ao sindicato que oferecesse sugestões para conservar os banheiros limpos. Ele sempre aparecia nas reuniões da nossa comissão sindical para solicitar sugestões visando a mudança de comportamento do pessoal, bem como para nos contar, em primeira mão, as notícias sobre a aprovação das nossas reivindicações. Ele fazia isso com todos os projetos relevantes e com qualquer modificação das políticas da organização.”**

Enquanto as providências para a melhoria das condições físicas de trabalho eram planejadas e implantadas, a Fábrica “W” fincava os alicerces que iriam permitir as mudanças de maior relevância, cujo objetivo precípua era o aperfeiçoamento das atividades operacionais. No Departamento de Pintura, por exemplo, velhos fornos foram retirados e substituídos por outros, instalados no teto, e novas cabines de pulverização foram providenciadas. Isso eliminou movimentos desnecessários e contribuiu para reduzir a fumaça e o calor. Tornava-se evidente, em quase todas as seções e departamentos que sofreram transformações, que muitos dos conflitos interpessoais do passado decorriam da deficiência da disposição física dos equipamentos e dos fluxos de trabalho. Os conflitos reduziam-se sensivelmente à medida que os pontos de estrangulamento eram eliminados.

Nesta fase da gestão de Carlos, o gerente de Produção desempenhou um papel importante nos esforços de mudança. Ele era conhecido como um gerente “que não era de muita conversa”, mas que tinha uma profunda experiência em todas as operações da fábrica. Ele era visto constantemente na linha de frente aplicando seu conhecimento e sua autoridade na solução dos problemas operacionais. Seu comportamento – ao contrário do de Carlos – era descrito como “rude e frio”, mas era bem aceito pelos seus subordinados porque ele estava conseguindo acelerar as mudanças que todos concordavam serem necessárias. A sequência dos acontecimentos que conduziram às transformações físicas da fábrica é ilustrada pelas observações de um dos supervisores. Ele descreveu o modo como o gerente-

-geral e o gerente de Produção vieram, pela primeira vez, pedir aos mestres e supervisores que contribuíssem com sugestões para a melhoria das operações do Departamento de Usinagem:

“Mais tarde, meu chefe começou a se reunir conosco – supervisores e mestres – para discutir e concluir acordos a respeito de um número — inicialmente mínimo — de mudanças. A seguir, o gerente de Produção nos convocou para mais uma série de reuniões, incluindo, desta vez, tanto o pessoal dos setores de Produção quanto o das áreas de apoio. Havia diferenças de opinião entre nós e o pessoal do setor de Material, mas ninguém procurou radicalizar a sua posição. Havia um ambiente construtivo. Finalmente, chegamos a uma solução envolvente e satisfatória para todos. Percebemos que a coisa desta vez era para valer, pois a aprovação veio diretamente do gerente-geral, e o gerente de Produção colocou imediatamente em prática as medidas propostas.”

Essa mesma linha de ação pôde ser observada nos demais setores da Fábrica “W”.

Um efeito corolário dessas mudanças foi a erradicação do clima de emergência que até então dominava a fábrica. Este comentário de um supervisor foi representativo desta fase:

“Com todas essas pequenas e grandes mudanças, temos mais tempo livre para andar por aí. E, com mais tempo, podemos pensar um pouco mais em planejar ao invés de ficarmos preocupados com o que vai acontecer no próximo minuto. À primeira vista, isso pode parecer pouco importante. E, provavelmente, qualquer uma das mudanças, considerada isoladamente, é pouco significativa. Mas, se você trabalha na linha de montagem, você sabe como essas pequenas coisas podem ser importantes... À medida que novas mudanças – por pequenas que fossem – continuavam a ser conduzidas, elas provocavam o efeito de uma bola de neve. Cada mudança é uma nova oportunidade para prevermos as coisas e evitarmos entrar numa fria. Foi também através dessas mudanças que os homens começaram a acreditar que nós estávamos procurando fazer alguma coisa por eles. Você pode falar o quanto quiser

sobre relações humanas, mas isso não passará de demagogia, a menos que você mostre alguma coisa que tenha realizado pelo pessoal. No passado, nós costumávamos ouvir esse tipo de sermão nas seções de treinamento, mas de nada adiantava.”

Está implícito neste comentário – como em outros semelhantes – o fato de que a transformação da Fábrica “W” não foi súbita e nem dramática, mas, antes, o efeito comutativo de uma série de pequenas mudanças. O aperfeiçoamento das operações deixou mais tempo disponível para planejar e para reduzir o potencial dos conflitos interpessoais, conforme disse um dos mestres:

“As coisas ainda não estão perfeitas, mas estamos chegando lá. Percebe-se que cada um dos mestres tem procurado empenhar-se ao máximo na sua seção para o melhor desempenho da fábrica como um todo. Agora, todos nós estamos mais predispostos a trabalhar em harmonia porque quase não há motivos para nos atritarmos uns com os outros.”

## 6.9 E as reuniões?

Durante os meses que se seguiram à posse de Carlos, ele instituiu uma série de reuniões que, com o tempo, acabaram envolvendo – direta ou indiretamente – todos os níveis hierárquicos da Fábrica “W”. Essas reuniões continuariam a ser realizadas durante todo o período restante da gestão de Carlos, que teria a duração de três anos. O alcance da função das reuniões estabelecidas pelo novo gerente-geral contrastava nitidamente com o das realizadas na gestão anterior: agora, eram mais frequentes, programadas com regularidade, abrangiam uma gama mais ampla de atividades, congregavam maior número de participantes e eram orientadas não somente para o presente, mas também para o futuro. O tipo mais comum de reunião era realizado uma vez por mês, no refeitório, com a presença de toda a chefia e a supervisão da fábrica. Seu objetivo principal, segundo Carlos, era:

“Relatar a todos o que estava para acontecer nos próximos trinta dias, comentar o que ocorrera nos últimos trinta e responder às perguntas que surgissem.”

Os presentes eram encorajados a apresentar perguntas por escrito sobre qualquer assunto. Carlos prometia respostas francas. Uma vez por semana, realizava-se uma reunião, presidida por Carlos, da qual participavam todos os seus subordinados diretos – os dez gerentes departamentais que contribuía com Carlos, a cúpula diretiva da Fábrica “W”. Essas reuniões tratavam de inovações e informações e das instruções emanadas da Matriz. Um dos gerentes comentou:

“Carlos também estava interessado em nós como pessoas, em nosso trabalho e naquilo que desejavam e necessitavam nossos subordinados – e no modo como tudo isso poderia ser conciliado.”

Além disso, toda semana era realizada uma reunião sobre custos, presidida pelo gerente de Controladoria e pelo gerente de Produção, com a presença do gerente-geral. Participavam dessas reuniões o gerente de Pessoal e o gerente de Padrões de Desempenho, bem como todos os chefes de departamentos e os respectivos subordinados diretos, os supervisores. O gerente de Controladoria apresentava os valores numéricos relativos à eficiência da fábrica e ao custo de produção vigentes. O gerente de Produção fazia a interpretação desses valores numéricos. Os participantes faziam perguntas e apresentavam sugestões. Este mesmo grupo, com a presença do gerente de Controle de Qualidade, reunia-se também uma vez por semana para discutir assuntos referentes à inspeção e à qualidade. O gerente de Controle de Material e Produção também promovia reuniões periódicas com seus subordinados diretos, muitas vezes seguidas de reuniões mais abrangentes, das quais participavam também todos os seus subordinados indiretos até o nível de horistas. Quatro meses haviam decorrido quando se soube que, nas faixas hierárquicas inferiores, tanto nas áreas de produção como nas de apoio, também começavam a acontecer reuniões. Não havia qualquer indício de que essas reuniões fossem de-



terminadas por Carlos ou qualquer um dos seus subordinados diretos. É como justificou uma das pessoas envolvidas:

“Muitas coisas estavam acontecendo e nós precisávamos trocar ideias a respeito. Essas reuniões aconteciam espontaneamente, com a maior naturalidade. Se elas estavam dando bons resultados para outros, também poderiam funcionar para nós.”

No princípio, as pessoas não haviam se mostrado muito favoráveis a participar de reuniões, pois elas “tomariam muito tempo”. Um supervisor explica o processo:

“Começamos a compreender que, se realmente quiséssemos parar de viver correndo para tudo que é lado para apagar incêndios, tínhamos que dar uma parada para nos reunir. Além disso, o simples fato de conseguirmos nos reunir em grupo já era uma conquista.”

## **6.10 Quais foram as mudanças nos sistemas humano/social?**

Nas gestões anteriores, a Fábrica “W” havia visto muitas substituições de pessoal da faixa de supervisão. Mais de quarenta funcionários foram despedidos ou rebaixados de função, em um único ano, durante a gestão do gerente-geral anterior. Na gestão de Cooley, entretanto, apenas três dos trezentos funcionários mensalistas foram dispensados ou solicitados a pedir demissão durante os dois anos seguintes. Cooley contratou um novo gerente de Produção, já que outra fábrica do grupo havia requisitado o anterior. Além disso, durante o primeiro ano, diversos mestres, supervisores e três chefes de departamento, que tinham sido provisoriamente “emprestados” à Fábrica “W”, regressaram às suas fábricas de origem. Seus cargos não foram preenchidos por “gente de fora”, mas pelo próprio pessoal da Fábrica “W”.

O “pessoal de dentro” foi assumindo as posições de chefia. Um mestre do setor de Inspeção, por exemplo, foi transferido para o Departamento de Controle de Material e, posteriormente, assumiu a responsabilidade pela inspeção de toda a fábrica. O mestre da linha de expedição tornou-se o segundo homem do

Departamento de Controle de Material. Um mestre de produção do Departamento de Metais foi transferido para o Departamento de Usinagem, onde, posteriormente, foi guindado à chefia do departamento. Um jovem encarregado de estudos de tempo e movimentos, que trabalhava no Departamento de Padrões de Desempenho, foi ascendendo rapidamente aos vários níveis hierárquicos até tornar-se, aos 29 anos, o gerente de Produção da Fábrica “W”. O seu antecessor foi promovido a gerente-geral de uma outra unidade industrial do grupo. As promoções na Fábrica “W” ocorreram em função da necessidade de preencher as vagas que surgiam à medida que superiores “emprestados” à Fábrica “W” regressavam às suas fábricas de origem e a outras fábricas. Com o tempo, a Fábrica “W” passou a ser considerada um “celeiro de recursos humanos” para as outras fábricas. Todos os níveis de chefia da organização foram encorajados a desenvolver seus substitutos. Foi instituído um programa de longo prazo, tanto para os que trabalhavam nas áreas de produção como para os que trabalhavam nas áreas de apoio, no qual todos – do mestre para cima – colocavam o próprio cargo em rodízio para que fosse gerido provisoriamente por um ou mais de seus subordinados por um período de sessenta dias. Contudo, a maioria das operações de rodízio processava-se horizontalmente, mediante intercâmbio entre cargos de igual nível hierárquico. No início, levava algum tempo para que o pessoal transferido se familiarizasse com as novas operações e com o novo grupo de subordinados. Com o tempo, ampliava-se o seu conhecimento sobre a diversidade de operações da fábrica. Um dos mestres comentou:

“Uma coisa que nós percebemos foi que eles estão remanejando os mestres como nunca fizeram antes. Eu acho que isso é bom, porque dá um conhecimento muito mais amplo do trabalho. Antes, costumávamos insultar uns aos outros como um bando de lavadeiras, e isso principalmente por ignorância. Agora, quando alguns dos mestres entram numa seção onde já estiveram antes, podem entender melhor qual tinha sido o seu problema.”

Os rodízios não eram realizados em grande número de uma só vez. O método consistia em selecionar áreas específicas por ordem de prioridade e testar um homem durante um período determinado. Se ele não desse certo, não seria dispensado: voltaria a assumir o cargo que ele conhecia melhor.

## **O processo de mudança e seus resultados**

### **6.11 Quais foram os resultados da mudança?**

Durante muitos meses, os índices de desempenho da Fábrica “W” permaneceram praticamente inalterados. A partir daí, começaram a surgir, um a um, pequenos indícios de melhoria. Os relatórios de inspeção de qualidade começaram a apresentar mudanças positivas. As questões trabalhistas começaram a declinar, assim como os custos de mão-de-obra direta e indireta. Esses indícios de mudança serviram para provar a todos que a Fábrica “W” era realmente capaz de mudar. Os resultados positivos serviram para reforçar a autoconfiança dos funcionários. Ao fim de dezoito meses, a Fábrica “W” não mais se contentava em simplesmente haver emergido do último lugar, comparada com as demais cinco fábricas do grupo. Ela “havia sentido o gosto de sangue” – comentou um observador – e agora estava pronta para a luta: só ficaria satisfeita em ser a primeira entre todas as fábricas coirmãs. Dentro de trinta meses, a Fábrica “W” alcançaria esta meta na quase totalidade dos índices de desempenho. Recordando-se de suas experiências ao longo dos três anos, todos na Fábrica “W” orgulhavam-se em comparar o presente êxito com as condições vigentes no passado. Um chefe de departamento comentou:

“Muita gente naturalmente pensa que essa fábrica não era bem-sucedida no passado. Isso não é bem verdade. Houve épocas em que a fábrica não ia tão mal. Mas quaisquer que tenham sido os êxitos obtidos na gestão anterior, foram às custas de um alto preço, e que preço! Como isso era feito? Só

pelo medo. Esta fábrica funcionava pelo medo e só pelo medo. Não me interprete mal: é verdade que, nos dias de hoje, ainda temos a competição com as outras fábricas do grupo e, de certo modo, isso gera receios, quem estiver fazendo um trabalho razoável tem medo de perder o emprego. No passado, a coisa era diferente: o medo residia no simples princípio “se você não consegue fazer isto, caia fora”.

A sensação de alívio expressa acima se revelou também de outras formas. Os supervisores comentavam frequentemente que há muito existiam ideias em suas mentes visando o aperfeiçoamento da organização, mas elas deixaram de ser apresentadas devido ao “clima de temor” dominante. Um chefe de departamento explicou:

“A meu ver, o que aconteceu por aqui, na gestão atual, não foi mais do que a formalização de muitas coisas que os melhores supervisores já vinham fazendo. O problema, na gestão anterior, é que aquilo que alguns dos melhores mestres faziam era, em geral, mal-recebido. Hoje nós agimos às claras e fazemos abertamente muitas coisas que antes tínhamos que fazer escondido.”

Um supervisor enfatizou outra faceta contrastante entre as duas gestões:

“Antes das coisas mudarem, eu tinha chegado praticamente ao ponto de achar que tudo aquilo em que acreditava estava errado. Eu sempre acreditei que, se tratasse direito as pessoas, eu seria tratado do mesmo jeito. Eu tinha a impressão de que era a maneira correta de agir. Mas então comecei a achar que todas essas minhas ideias estavam erradas, e que deveria tomar como modelo o modo como agiam as pessoas lá de cima. Eu não conseguia resolver este conflito dentro de mim, e comecei a sondar um outro emprego (risos). Agora estou convencido de que estava certíssimo, porque é exatamente desta maneira que estamos funcionando nesta organização, do mais elevado nível hierárquico até o mais baixo.”

Este e muitos outros comentários dão a impressão de que Carlos nunca pressionou ninguém e de que sempre consultava

seus subordinados antes de tomar qualquer decisão. Não era bem assim. Houve muitas ocasiões, durante a gestão de Carlos, em que ele teve de agir de uma forma mais arbitrária. A Matriz tomava decisões repentinas, mudando a programação, por exemplo, e elas eram transmitidas a todas as fábricas para que fossem implementadas imediatamente. Na própria Fábrica “W” surgiam, ocasionalmente, situações emergenciais que exigiam instruções diretas de Carlos, sem qualquer chance de discussão sequer pelos seus subordinados diretos. Nessas ocasiões, Carlos emitia uma ordem e esperava obediência imediata e sem discussão. A maneira como o pessoal reagia a este comportamento arbitrário é expressa neste comentário de um dos supervisores:

“Houve vezes em que recebemos ordens do escritório para mudar imediatamente uma decisão que havia sido tomada em consenso — e, mesmo assim, nós não reclamávamos. Deixe-me explicar o porquê: eu acho que as boas relações humanas podem ser comparadas ao dinheiro na poupança. Se você não depositar, não terá de onde retirar quando estiver precisando. Carlos começou a depositar desde o dia em que chegou aqui. Nas ocasiões de emergência, ele intervinha com energia, e nada de discussão! Ao agir assim, ele estava sacando uma parte do que vinha depositando na sua conta. Ele conseguia fazer isso sem problemas porque nós confiávamos nele. Nós imaginávamos que deveria haver sempre um bom motivo para ele agir desse jeito e, tal como esperávamos, mais tarde ele explicaria as razões que o levaram a adotar esse procedimento. Já o gerente geral antigo, Blanco, nunca teve nenhuma reserva de credibilidade de onde ele pudesse sacar. Essa era a grande diferença.”

## **6.12 Como foram as relações entre a Fábrica “W” e a Matriz?**

Uma mudança muito importante ocorreu – não especificamente na Fábrica “W” – nas relações entre a Matriz e a Fábrica “W”. Desde o dia da posse do novo gerente-geral, houve uma súbita redução de ordens superiores. A Fábrica “W” continuou a receber as mesmas instruções básicas, avisos e informações

que as demais fábricas recebiam, mas nunca mais recebeu diretrizes específicas determinando ao gerente-geral o que fazer diante de cada crise administrativa. Concederam autonomia a Carlos para mostrar o que era capaz de fazer. A cúpula diretiva da Matriz havia lhe concedido carta branca. E Carlos soube tirar o máximo proveito das instruções que recebera:

“Não importa o que você faça, desde que consiga tirar a fábrica da desordem em que se encontra.”

Um incidente significativo ocorreu seis meses após a posse de Carlos. A cúpula diretiva da Matriz, em Fort Lauderdale, almoçava no salão destinado à diretoria e discutia à mesa o problema da Fábrica “W” quando o diretor da Divisão de Fábricas (ao qual Cooley estava diretamente subordinado) fez um comentário que evidenciava sua preocupação com o irrisório progresso até então apresentado pela Fábrica” e sua inquietude para tomar alguma providência a respeito. Diante desse comentário, o vice-presidente executivo – responsável por todas as operações industriais do conglomerado – manifestou-se imediatamente: *“Deixe Carlos em paz!”*

## **6.13 Qual foi o papel do gerente geral na mudança?**

O pessoal da Fábrica “W” referia-se ao modo como o comportamento de Carlos “cunhou os padrões” para toda a organização. Um supervisor enfatizou:

“Foi precisamente esse tipo de postura que Cooley assumia diante de tudo que moldou toda a organização. Para Carlos, um colega de trabalho é gente e deve ser tratado como tal. Ele realmente acredita nisso.”

As visitas informais de Carlos às linhas de montagem e os diálogos que ele mantinha com os mestres diferiam totalmente das ações que Stewart, o gerente-geral anterior, também costumava ter nas linhas de montagem com finalidades punitivas. Agora, o pessoal de supervisão encarava esses contatos pessoais como uma oportunidade para trocar conhecimentos técnicos ou para socialização. Carlos procurava identificar-se até com

os subordinados mais humildes da fábrica, quer na maneira de trajar, quer na maneira de falar. Alguns comentários de mestres, tomados ao caso, ilustram esses comportamentos:

“Que diferença! Como da noite para o dia o gerente geral aparece por aqui e vem conversar de maneira agradável conosco. Nós nunca tínhamos visto isso antes.”

Esta fábrica melhorou cem por cento, e eu acho que isso se deve, principalmente, ao gerente-geral. Ele passeia pela fábrica e conversa com o pessoal. Veste um paletó velho e surrado e não banca o importante. Todos os mestres sabem que o gerente-geral se empenha por eles e que tem as suas opiniões em alta conta. O gerente-geral vai a todos os lugares da fábrica e fala com todo mundo. É diferente do que acontecia antigamente. Quando ele aparece aqui e diz “bom dia” para mim e o meu pessoal, a gente sente que ele realmente deseja que tenhamos um bom dia. Todo mestre sabe que, se merecer, será reconhecido e promovido. Ele sabe que a gerência deseja ajudá-lo a progredir. O assunto “promoção” era mencionado com frequência após a mudança. Anteriormente, a preocupação principal era apenas a de não perder o emprego. Ninguém acalentava esperanças de crescimento dentro da organização; ninguém sequer manifestava o desejo de crescer.

## **6.14 Como e quais foram as mudanças de relacionamento nos níveis de supervisão?**

O pessoal da supervisão frequentemente enfatizava a defasagem entre sua mudança de atitude em relação a Carlos – que foi relativamente rápida – e em relação aos seus superiores imediatos, colegas e subordinados – que foi relativamente lenta. Eles disseram ter passado por muitas experiências bem-sucedidas na resolução de problemas técnicos antes que pudessem eliminar o medo e a desconfiança nas relações com seus superiores. Um supervisor descreveu assim o processo:

“É difícil explicar o porquê de as coisas terem acontecido assim. Mas não houve qualquer mudança brusca. Fomos aprendendo gradativamente a realizar o trabalho, a assumirmos as

coisas, uma de cada vez. Na nossa fábrica, para mudar a velocidade da esteira transportadora, basta apertar dois interruptores. Mas não se pode fazer o mesmo com as pessoas. É como se fosse uma criança aprendendo a andar de bicicleta. Tem que tentar muitas vezes até pegar o jeito. Eu tive que sentir antes que os meus superiores estavam procurando agir de um modo mais humano. Isso foi um grande passo adiante.”

Três aspectos fundamentais caracterizam as mudanças de relacionamento nos níveis de supervisão:

- » As opiniões dos superiores e subordinados a respeito uns dos outros eram mais favoráveis do que tinham sido antes.
- » O fluxo ascendente de informações de subordinados para superiores fluía em maior volume: os subordinados diziam ter acesso mais fácil aos superiores.
- » Uma maior proporção de comunicações era dedicada ao planejamento do futuro, e uma menor ao imediatismo das emergências.

Enfatizando a mudança de comportamento dos chefes – de “punitivo” para “apoiador” – o mestre fez esse comentário:

“Agora, o supervisor aparece quando surge um problema com algum dos meus homens (horistas), tem as ferramentas adequadas e dispõe de tudo que necessita. Ele só tomará uma decisão após certificar-se de que eu tenha feito tudo que estava ao meu alcance. Ele me ajudará a decidir que providências deverei tomar. Isso tudo pode tomar tempo, mas acho que vale a pena. Aliás, atualmente o supervisor anda com mais tempo.”

Os mestres achavam que, agora, os supervisores e seus chefes estavam sendo mais úteis, na medida em que se dedicavam a resolver problemas técnicos ao invés de censurar os mestres. Um dos mestres registrou o fato:

“Quando surge um obstáculo, a atitude dos supervisores é primeiro descobrir qual é o problema, e eles não descarregam nos homens (horistas) ou nos mestres como bodes expiatórios. Primeiro, eles se concentram no problema. Há algumas pessoas



aqui que eu considerava verdadeiros carrascos. Mas eles mudaram muito...”

Os mestres frequentemente verificavam que, recebendo informações e apoio adequados de seus superiores, eles ficavam em melhor situação para tomar suas próprias decisões sem interferências superiores. Um dos supervisores, ao lembrar que, anteriormente, ele insistia para que seus mestres não dessem um passo sem consultá-lo antes, disse:

“Agora não fico mais o tempo todo preocupado, achando que meus mestres vão acabar fazendo besteira. Eles têm acesso a informações que lhes permitem enxergar mais além do próximo minuto ou da próxima hora. Minha tarefa é ajudá-los a obter o que necessitam. Não ando constantemente apressado, por isso posso dedicar mais tempo a ouvir o que eles têm a me dizer. Quanto mais faço isso, mais me convenço do quanto eles são realmente bons quando têm uma chance para tomar iniciativas.”

No entanto, apesar do maior grau de comunicação e confiança, dois dos vinte e cinco mestres entrevistados ainda expressavam preocupação em relação aos seus superiores (os supervisores e seus chefes). Eles temiam que, não fosse pelo padrão de comportamento estabelecido por Carlos, alguns dos seus superiores voltariam a utilizar suas antigas táticas de ameaças e punições. É como disse um mestre:

“Alguns deles atuam como se simplesmente estivessem concordando em se adaptar ao novo padrão. Mas, se houvesse uma mudança na cúpula, eles voltariam imediatamente a adotar os seus velhos procedimentos. Aquela antiga atitude de chicote na mão continua viva no íntimo de muita gente, mas eles conseguem fazer um esforço para ocultá-la.”

Paralelamente às mudanças de relacionamento entre superiores e subordinados, verificou-se uma mudança igualmente marcante no relacionamento entre colegas de igual nível hierárquico. O pessoal continuava a promover reuniões regular e informalmente em todos os níveis hierárquicos e a comunicar a existência de problemas interdepartamentais em potencial. Os

mestres foram os mais envolvidos nesse processo, conforme um deles enfatizou:

“Acho que uma das melhores coisas que aconteceram por aqui foi a cooperação entre os mestres de diferentes sessões. Antigamente, quando surgia um problema causado por uma outra sessão, a atitude do mestre era: “Isso é problema deles”. Eu também agia desse jeito. Agora, nós procuramos evitar que haja problemas nas outras sessões avisando ao outro mestre logo que apareça qualquer anormalidade. Ainda ontem eu tive que mandar para a sessão seguinte um material que não estava lá muito bom, mas não tive outra alternativa, porque o homem que eu tinha para aquela operação não era dos melhores. O mestre da outra sessão me procurou para dizer que não me preocupasse com aquilo e que, por hora, iria mandar que seus homens consertassem o material defeituoso.”

## **6.15 Como foram as mudanças de relacionamento entre as áreas de produção e as de apoio?**

O relacionamento entre os grupos de produção e os grupos de apoio melhorou, embora tenham permanecido inalterada a sua responsabilidade e atribuições formais segundo os manuais e os cronogramas.

### **A – Controle de Material e Produção**

No início do processo de mudança, decidiu-se designar alguns elementos para estudarem os pontos de estrangulamento dos materiais que fluem para as linhas de produção, especialmente o Departamento de Usinagem. Os elementos convidados eram oriundos de dois departamentos: Produção e Controle de Material. Eles logo começaram a entrevistar os mestres, supervisores e encarregados de estoque e a observar minuciosamente a sequência do fluxo de material e de componentes desde a plataforma de carregamento até a linha de produção. Suas recomendações eram discutidas em reunião e então implantadas.

Esse mesmo procedimento serviu de padrão para as outras áreas da fábrica. A cada estágio do processo, não só o pessoal das áreas de Produção e de Material era informado sobre os planos, mas também era ouvida a opinião de outros setores de apoio. As reuniões semanais – já citadas – foram instituídas com a finalidade de permitir que o pessoal do Departamento de Controle de Material fosse acompanhando os projetos à medida que iam sendo postos em prática. As atividades dos mestres relativas às questões de controle de material mudaram: ao invés de lidar com emergências, eles passaram a planejar o modo de evitá-las. Ao desenvolver essas atividades, os mestres e, na verdade, todo o pessoal de supervisão das áreas de produção conversavam frequentemente com o pessoal do estoque e com os supervisores de controle de material sobre providências futuras para o aperfeiçoamento do sistema. Essa situação provocou uma mudança no processo decisório dos escalões mais elevados. A gerência da fábrica passou a receber recomendações para mudanças que já haviam sido exaustivamente discutidas nos níveis intermediários. Geralmente, eram apresentadas várias recomendações, redigidas conjuntamente pelo pessoal de Produção e o de Controle de Material.

## **B – Controle de Qualidade e Inspeção**

O processo de mudança do relacionamento entre os dois grupos anteriores assemelha-se bastante ao ocorrido no relacionamento entre o pessoal de Produção e o de Controle de Qualidade. A primeira etapa teve lugar nas próprias linhas de montagem, onde Carlos iniciou um diálogo direto e informal com o pessoal dos dois setores. Em seguida, Carlos instituiu reuniões semanais, que passaram a ter a participação do gerente de Controle de Qualidade e Inspeção e dos responsáveis pela produção até o nível de supervisor. A princípio, essas reuniões tiveram um caráter puramente exploratório. Os participantes eram incentivados a divulgar as áreas de problemas críticos de qualidade das quais tinham conhecimento; mais tarde, o grupo esboçou um plano tanto para o mestre de Inspeção e Produção como para o nível de horistas encarregados de inspeção.

O esboço original foi então desenvolvido detalhadamente pelo gerente de Treinamento, pelo gerente de Controle de Qualidade e Inspeção e por outros elementos dos departamentos operacionais. Ainda foram aproveitadas as sugestões dos Departamentos de Controle de Material, Manutenção e Engenharia e Padrões de Desempenho. Ao comentar esse período, os mestres destacavam, em geral, três mudanças de relacionamento:

- » A primeira referia-se ao acordo entre o pessoal do Controle de Qualidade e o da Supervisão de Produção sobre qual seria o padrão de qualidade aceitável e qual não seria.
- » Um segundo aspecto referia-se às comunicações entre os dois grupos, que não deveriam ser dominadas pelo pessoal do Controle de Qualidade. Na situação anterior, os mestres – como um deles admitiu – “deixavam passar algum material irregular na esperança de que passasse despercebido pelo inspetor de qualidade e só fosse corrigido mais tarde, nos testes finais”.
- » Graças à nova modalidade de relacionamento que se desenvolveu entre os dois grupos, os mestres chegavam a alertar os inspetores de qualidade para que ficassem atentos quando suspeitassem de que determinado tipo de irregularidade estivesse sendo produzido pela sua sessão. “Nós avisávamos uns aos outros”.
- » Uma terceira, apresentada pela maioria dos mestres, referia-se à aceitação do inspetor de qualidade como “membro do meu grupo”. Os mestres eram encorajados a compartilhar os seus problemas com os inspetores de qualidade. A função básica do inspetor – de controlar a qualidade – não sofreu alteração, mas os papéis que cada grupo atribuía ao outro foram objeto de mudança.

É interessante notar que este processo, que fez com que os inspetores passassem a ter maior receptividade por parte do pessoal da produção, ocorreu exatamente no período em que os padrões de qualidade de todas as fábricas do grupo haviam

se tornou substancialmente mais rígidos – que coincidiu com os primeiros dois anos da gestão de Carlos.

## **C – Padrões de Desempenho**

A nova gestão percebeu que os mestres se ressentiam com o rigor dos controles exercidos pelo Departamento de Padrões de Desempenho. Essa era mais uma forma de controle administrativo que cerceava a autoridade dos mestres. Após vários meses de discussão entre o Departamento de Padrões de Desempenho e as áreas de Supervisão de Produção, nos vários níveis hierárquicos, foi realizada uma mudança na política da Fábrica “W”. O próprio Carlos a descreve:

“O mestre passou a ser o principal responsável pela determinação das tarefas atribuídas a cada um dos seus subordinados.

Antes, isso era feito por meio de um procedimento diferente. O encarregado dos estudos de tempos e movimentos (padrões de desempenho) determinava o conteúdo da tarefa. O mestre diria a seu subordinado: “Você tem que fazer o seu trabalho porque é isso que está determinado”. Então tínhamos que fazer com que o mestre assumisse esta responsabilidade, com o consentimento do supervisor ou do chefe do departamento. O mestre deveria estar convicto da adequação dessa medida; do contrário, jamais conseguiria vender a ideia a seus subordinados. Nós insistíamos nisso. Os encarregados de estudos de tempos e movimentos estavam lá para mensurar os resultados e para informar e aconselhar o mestre.”

Houve também uma mudança na política sindical a respeito dos padrões de desempenho. Assim comentou um dos dirigentes sindicais mais importantes:

“O que acontecia, em geral, é que, quando surgia uma queixa, o sindicato pedia uma análise minuciosa dos tempos e movimentos da tarefa exercida pelo reclamante. Aí, nós confrontávamos esses valores com aqueles elaborados a partir das nossas próprias observações. Às vezes, levava mais de três meses para a pendência ser resolvida. Muitas vezes, para obter o acordo, chegávamos ao ponto de ter que ameaçar com greve.

Hoje, quando surge a queixa, nós fazemos verificação rápida e informal. Se o homem não teve razão, nós diremos francamente a ele. Se tiver, conversaremos com o mestre e resolveremos a questão na hora. Hoje, a gerência da fábrica não precisa ficar toda hora envolvendo nisso aí os seus encarregados de estudos de tempos e movimentos.”

O relacionamento entre o Departamento de Padrões de Desempenho e os mestres de Produção assumiu um caráter de colaboração mútua. O Departamento de Padrões de Desempenho passou a ser considerado, pelos mestres, antes um setor auxiliar do que um grupo de controle. Os mestres passaram a se comunicar frequentemente com seus colegas do Departamento de Padrões de Desempenho, cujas recomendações eram geralmente aceitas.

## **D – Engenharia e Manutenção**

Essas atividades passaram a funcionar de forma integrada com as dos outros departamentos, de forma que o chefe de manutenção da fábrica não se via mais compelido a encarregar seus serviços com algo distinto e estanque. Sua preocupação principal passou a ser a resolução de problemas técnicos em cooperação com as outras pessoas interessadas. Havia intercâmbio de informações nos níveis mais próximos ao problema técnico encontrado e, a partir daí, eram elaboradas recomendações conjuntas, que eram submetidas à aprovação da faixa hierárquica superior. Nas providências tomadas, utilizavam-se habilidades especializadas do grupo de manutenção, mas a aplicação destas habilidades era compatibilizada com as necessidades da organização como um todo. Passou a ter prioridade fazer o que era bom para a fábrica em detrimento do que só era bom para o Departamento de Engenharia e Manutenção. E a manutenção preventiva veio substituir a antiga operação de manutenção corretiva.

## E – Controladoria e Finanças

Os comentários do gerente de Controladoria e Finanças, bastante minuciosos, não só descrevem o que ocorreu no seu departamento como também ilustram o padrão geral de mudanças que estava sendo desencadeado por toda a organização:

“Como vocês sabem, quase todo mundo na fábrica imagina o gerente de Controladoria como alguém que fica sempre no escritório, lidando com uma porção de números misteriosos, produzindo demonstrativos financeiros, elaborando a folha de pagamentos e só. Talvez sejam essas mesmas as atividades físicas de um gerente de Controladoria para a Fábrica W; eu logo percebi que aqui teria oportunidade de fazer algumas coisas que sempre quis fazer. Carlos foi logo me dizendo que achava que o nosso departamento poderia se tornar muito mais útil tanto para o pessoal da produção como para o pessoal de apoio. De fato, o modo como as coisas aconteceram foi assim: Carlos vinha frequentemente me pegar para dar uma volta pela fábrica. Houve semanas em que nós percorremos a fábrica juntos duas ou três vezes, e houve dias em que isso acontecia até duas vezes em um único dia.

Eu passava bastante tempo conversando não somente com os gerentes e chefes de departamento, mas também com os mestres e supervisores. Dediquei uma boa parte do meu tempo procurando averiguar o que representavam para eles os índices elaborados no meu departamento e discutindo várias alternativas para tornar esses índices mais significativos para eles. Eu procurava mostrar o que estava por trás dos números e o modo como eram calculados. Mas tornou-se evidente o fato de que, embora tivessem compreendido como teriam surgido todas aquelas informações sobre custos e eficiência, esse não era precisamente o tipo de informação que tinha utilidade para eles no dia a dia.

Quando conseguíamos fazer com que os mestres “se abrissem” conosco, eles frequentemente diziam que alguns dos nossos índices estavam mentindo. Ora, os índices estavam corretos, mas certamente não lhes eram úteis, o que dava no

mesmo. Por exemplo, se nós simplesmente aparecermos com um número e comunicarmos a um mestre que sua sessão está excedendo em 10% o custo-padrão, essa informação não terá muito significado para ele, ao menos que possa compreender o porquê dessa discrepância. Conversando com os mestres, acabei descobrindo que podem existir seis ou sete fatores diferentes capazes de provocar aquele excesso de custo, e alguns desses fatores estão fora do seu controle. E, mesmo assim, eles eram punidos por algo sobre o qual não tinham controle.

Trabalhamos por muito tempo, até criar uma fórmula simples que pudesse ser utilizada pelos mestres, supervisores e chefes de departamento para analisar rapidamente seus índices. Além disso, nós desmembramos o índice global entre os vários elementos constitutivos e elaboramos um programa baseado nele; em seguida, voltamos a nos reunir com todo o pessoal da supervisão e apresentamos a ideia, esclarecendo que ela surgiu praticamente das conversas que tivemos com eles. A experiência me mostrou que mesmo um sistema de controle financeiro criteriosamente planejado pode acabar não sendo um sistema realista do controle de custos. Um sistema baseia-se na filosofia que adotamos para os responsáveis pelas diferentes áreas de supervisão: a primeira coisa a fazer é conhecer as necessidades deles da forma peculiar como eles as percebem.

O pessoal da supervisão comunicou que o novo sistema atingiu um grau de previsibilidade que nunca havia sido possível antes. Tal como nos casos das demais mudanças ocorridas na Fábrica “W”, o aumento da perspectiva de tempo possibilitou uma maior dedicação ao planejamento, e este veio contribuir para a redução das emergências cotidianas. O crescente envolvimento da equipe de Controladoria com o pessoal de Produção teve um efeito importante nas relações entre a Fábrica “W” e a Matriz. Todas aquelas reformas físicas que permitiram aperfeiçoar o desempenho da Fábrica “W” exigiram que a Matriz aprovasse a liberação dos recursos financeiros necessários, que eram substanciais. Coube precisamente à Controladoria a responsabilidade final pela “venda da ideia” à Matriz. O gerente de Controladoria explica como seu envolvimento íntimo com



os problemas técnicos o ajudou a formular os pedidos para a aprovação das verbas necessárias:

***“Carlos frequentemente me convocava quando ia fazer qualquer tipo de reforma na fábrica. Veja, por exemplo, o caso do Departamento de Usinagem, onde foram realizadas todas aquelas reformas. Eu e meu pessoal frequentemente fazíamos parte do grupo constituído por Carlos e os gerentes da área de produção e de apoio. Mas íamos observar in loco como se realizavam as operações para ver por que precisavam ser modificadas. Embora eu não entendesse quase nada de produção, eu era sempre solicitado a manifestar minha opinião. Minha responsabilidade, é claro, era elaborar essa informação para ser submetida à Matriz para a dotação da verba. Mas, para nós, era de crucial importância, na formulação da justificativa do pedido, o fato de termos participado ativamente do exame do problema e da contribuição de opiniões. Em resumo, nós tínhamos deixado de lado essa história de permanecermos isolados no escritório diante das grandes decisões. Nós estávamos envolvidos nos acontecimentos.”***

E por estarem “envolvidos nos acontecimentos”, o pessoal da Controladoria estava apto a apresentar à Matriz uma justificativa mais convincente para a dotação da verba. Como consequência, raramente essas solicitações deixavam de ser aprovadas.

## **6.16 Como os horistas perceberam as mudanças?**

Este estudo de caso concentrou-se, até o presente, em todos os níveis de gerência e chefia: partindo da diretoria (na Matriz) e descendo desde a gerência (na Fábrica “W”) até os níveis de chefe de departamento, supervisor e mestre. Com exceção das observações colhidas dos membros da comissão sindical, não foi feita qualquer outra referência aos operários horistas. Contudo, nós tínhamos curiosidade em conhecer a opinião deles após os três anos da gestão de Carlos. Precisamente antes do início deste estudo de caso, mais de 200 horistas foram

entrevistados em seus lares, durante duas ou mais horas. Foram feitas perguntas sobre as atitudes no trabalho, os supervisores, a remuneração, os benefícios, as condições de trabalho etc.

Uma pequena amostra de dezoito horistas – que haviam participado da pesquisa anterior – foi constituída para participar de entrevistas em maior profundidade. Qual era sua opinião sobre o que ocorrera na Fábrica “W”? Será que eles refletiram a mesma “euforia” verificada, sem exceção, em todos os níveis superiores? Será que esses comportamentos mudaram? Esses depoimentos são representativos da percepção dos operários horistas entrevistados:

“Meu trabalho não mudou muito desde a última vez em que fui entrevistado. Nós ainda estamos combatendo o “cavalo de ferro” (a esteira transportadora). É uma luta constante. Mal terminamos uma operação e a próxima peça já surge à nossa frente. Você nunca consegue vencer a linha. Eu sou muito bem pago. Os benefícios melhoraram. Eu gostaria de encontrar outro emprego, mas, com a minha idade, não posso pedir demissão. Você está me perguntando se algo mudou nos últimos três anos. Bem, é claro que sim. As ferramentas são melhores. Eles alteraram a disposição física dos equipamentos, de modo que não ficamos mais esbarrando uns nos outros. Eles instalaram uma nova iluminação, novos ventiladores, coisas desse tipo. A comida do refeitório melhorou. O meu mestre não fica mais me vigiando o tempo todo. Ele me deixa trabalhar e ouve as ideias que tenho para dar.”

Tampouco faltaram opiniões sobre Carlos e os reflexos da sua gestão na Fábrica “W” durante os três últimos anos:

“Eu li no jornal do sindicato que esse gerente estava indo embora. O editorial homenageou o gerente. Agradeceu e desejou-lhe felicidades. Eu nunca tinha visto o jornal do sindicato falar desse jeito antes sobre alguém lá de cima. Sim, nós sabíamos quem era ele... Eu nunca conversei muito com ele, mas o pessoal achava que ele era um grande cara. Ele não dava panca de importante. Eu acho que foi ele quem andou mudando as coisas por aí, mas isso não melhorou muito o meu trabalho.

Do jeito que eu vejo as coisas nos últimos anos, eles cuidaram de um monte de coisas que qualquer idiota sabia que estavam erradas, como as ferramentas, os estoques, a programação, o equilíbrio da linha, a segurança, os ventiladores, a localização do equipamento, o revezamento do pessoal... Nós poderíamos ter dito tudo isso a eles, mas eles nunca nos perguntaram! Sim, pensando bem, as coisas estão melhores — pelo menos um pouco melhores. Mas, como já disse, você não consegue vencer a linha de montagem.”

## **6.17 Como ficou o desempenho da Fábrica “W” após as mudanças?**

Não resta dúvida alguma de que o desempenho da Fábrica “W” mudou substancialmente as atitudes e o moral, se não dos horistas, certamente dos níveis acima destes. Surge, agora, uma questão difícil, raramente respondida nos estudos de mudança de atitude: “Como tudo isso se refletiu nos resultados?”. Os números falam por si mesmos. Pode-se ver não apenas o que ocorreu na Fábrica “W” ao longo do tempo, mas também comparar o seu desempenho com o das outras cinco fábricas do grupo.

### **A – Custos de mão de obra direta**

Os custos de mão de obra direta reduziram-se em 14%. A Fábrica “W”, que antes ocupava o último lugar em relação às demais fábricas, passou para o primeiro lugar. Embora não se dispusesse de dados específicos, uma estimativa dos salários médios e do número total de homens-hora indicava que uma melhoria de eficiência de 14% representaria uma economia de mais de 2 milhões de dólares anuais.

### **B – Custos de mão de obra indireta**

Nas áreas de apoio, só havia dados disponíveis para o Departamento de Controle de Material e Produção. O custo médio por unidade para este departamento reduziu-se a ponto de constituir-se no melhor índice das fábricas, passando a

Fábrica “W” a compartilhar o primeiro lugar com uma única outra fábrica do grupo.

## **C – Qualidade**

A Fábrica “W”, que antes apresentava o pior nível de qualidade de todas as seis fábricas do grupo, passou a ocupar alternadamente o primeiro e o segundo lugar entre elas.

## **D – Eficiência na fase de reprogramação**

No último ano, houve pelo menos duas mudanças de programação de grande vulto que afetaram todas as fábricas. Ambas as mudanças implicaram em drásticos cortes de programação devido a condições de mercado. Essas mudanças acarretaram uma inevitável elevação dos custos de produção, mas, na Fábrica “W”, não somente esse aumento foi inferior ao de qualquer outra das cinco fábricas como também ela recuperou o ritmo de produção mais rapidamente do que qualquer outra.

## **E – Eficiência na fase de mudança dos modelos**

Após a queda de eficiência, por ocasião da introdução de novos modelos de automóveis, no outono, a Fábrica “W” voltou à antiga velocidade da linha de montagem mais rapidamente do que qualquer outra fábrica. Além disso, durante os três meses subsequentes à introdução de novos modelos, o custo global de produção da Fábrica “W” em relação às demais fábricas do grupo ficava 75% abaixo do segundo colocado e 50% abaixo do último.

## **F – Segurança**

A Fábrica “W”, que três anos antes se alternava entre o último e o penúltimo lugar, ocupava agora o quarto lugar entre as 130 fábricas e indústrias diversas que constituem todo o conglomerado, o que é um feito extraordinário considerando-se que a probabilidade de acidentes em uma indústria montadora

de automóveis é potencialmente mais elevada do que em muitas outras modalidades de operações industriais.

## **G – Questões trabalhistas**

A Fábrica “W”, que antes detinha o último lugar em relação às demais fábricas do grupo, agora se mantinha na vanguarda, com uma taxa mensal média de três ações trabalhistas por cem empregados.

## **H – Absenteísmo**

O índice de absenteísmo de curta duração da Fábrica “W” caiu para a metade do que fora três anos antes.

## **I – Rotatividade**

A taxa média mensal de rotatividade dos empregados caiu de 6,1% para 4,9%.

## **E depois...**

Carlos foi promovido após sua bem-sucedida gestão como gerente-geral da Fábrica “W” e assumiu seu novo posto na Matriz. Os relatórios comprovam que a Fábrica “W” continuou melhorando após a partida de Carlos e que, de um modo geral, o seu desempenho em relação às demais fábricas do grupo continua nos mais elevados níveis até os dias presentes. Já o sucessor de Carlos apresentava uma personalidade e um estilo gerencial marcadamente diferentes dos seus. Um de seus principais assessores, que havia sido “educado na tradição de Carlos”, observaria mais tarde:

“A princípio ele quis mudar as coisas, utilizando diferentes métodos para atingir seus objetivos. Mas logo percebeu que toda nossa equipe gerencial e de chefia havia aprendido novas maneiras de administrar com eficácia, de se comunicar, de ser criativa — e que as coisas iam muito bem. Os índices comprovavam. De modo que nós acabamos preservando o que era nosso, apesar daquelas investidas iniciais do novo gerente geral.”

Uma observação se faz necessária: a Fábrica “W” manteve, ao longo dos anos, o mesmo gerente de Pessoal, o qual muitos tinham como o responsável pelas excelentes relações trabalhistas da fábrica – e os dirigentes sindicais compartilhavam desse ponto de vista. Ora, a Fábrica “W” nunca havia divulgado qualquer versão por escrito daquilo que viria a ser vulgarmente conhecido como “O Modelo Fábrica “W”. Somente vários anos após a saída de Carlos é que o gerente de Pessoal, com o apoio do atual gerente-geral e demais gerentes, conseguiu elaborar um documento deste gênero, que passou a ser utilizado nas mais diversas atividades de orientação, treinamento e desenvolvimento. Neste documento de vinte e seis páginas, que recebeu o título de “Os Programas do Pessoal da Fábrica “W”, existe uma frase significativa:

“... a força da nossa organização reside na capacidade que apresentam todos os seus membros, dos gerentes aos operários, de comunicar-se e de procurar a colaboração dos demais de uma forma aberta e atuante”.

Talvez sejam meras palavras sobre algumas folhas de papel. Mas, por trás delas, existe toda uma história da Fábrica “W”.

### **Questões referentes ao caso**

1. De todas as mudanças ocorridas na empresa, na sua opinião, qual foi a mais significativa e contundente? Por quê?
2. Qual o setor ou área apresentou a maior resistência às mudanças?
3. O que ocorreu com a qualidade dos produtos e relacionamentos no final do processo?
4. Qual era a principal insegurança do Bianco? Comente.
5. Havia dificuldades entre a fábrica “W” e a matriz. Qual a principal?
6. Qual o estilo de poder formal fazia parte da cultura da fábrica “W”?

7. Que previsões poderiam ser feitas baseadas no sucesso obtido no final do processo? Quais as chances de continuar a evolução? Por quê?
8. Que previsões poderiam ser feitas em termos de resistências às futuras mudanças?
9. A cultura organizacional da fábrica “W” mudou muito? Seria permanente a sua evolução ou não passaria de um modismo rápido?
10. De toda a evolução ocorrida na empresa, qual você destacaria como a mais importante?

## BLOCO IV – COMPLEMENTO



- » Autodiagnóstico – ferramentas sobre poder, motivograma e dominância cerebral
- » Estudo de caso prático no campo da liderança: Empresa “Y3” vs Tesla
- » Exercício de liderança: maturidade e estilo
- » Citações e referências sobre liderança, comunicação e mudança
- » Frases de líderes para refletir



# BIV

## Teste de autopercepção dos estilos de utilização do poder formal – hierárquico

Pontue as questões de acordo com a escala abaixo, de tal forma que a soma das duas letras por questão seja sempre 5.

### W&W – Human Technology

**Exemplo:** C=3 e A=2/C=5 e A=0/C=1 e A=4

NUNCA	QUASE NUNCA	EVENTUALMENTE	MAIS QUE EVENTUALMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
0	1	2	3	4	5
<b>1ª</b>	<b>Ponto</b>	<b>Ao estabelecer metas e objetivos minha principal preocupação é:</b>			
C		Que as capacidades e necessidades individuais do meu grupo sejam contempladas.			
A		Que as metas sejam bastante desafiadoras para todos nós.			
<b>2ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao delegar autoridade a outro estou mais preocupado em que:</b>			
A		A autoridade seja proporcional à responsabilidade, viabilizando o seu cumprimento.			
C		A delegação seja feita de tal forma que não sintam que foram sobrecarregados.			
<b>3ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando alguém vem a mim com problemas eu prefiro:</b>			
B		Agir mais como orientador e deixar que as pessoas busquem o melhor caminho.			
C		Demonstrar a minha preocupação de que desejo fazer tudo para ajudar.			

<b>4ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando é necessário dar um feedback negativo eu:</b>
<b>B</b>		Procuo certificar-me de que o feedback é justo.
<b>A</b>		Procuo certificar-me de que a ação disciplinar tomada servirá de exemplo aos outros.
<b>5ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao desenvolver relacionamentos com os colaboradores, tento:</b>
<b>A</b>		Fazer com que saibam que serei justo e espero respeito e lealdade das pessoas.
<b>C</b>		Ser amigo e depois “chefe”, pois quero que gostem de trabalhar comigo sem medo.
<b>6ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando tenho dúvidas sobre o que fazer eu tendo a:</b>
<b>C</b>		Admitir que estou confuso e confesso que não sei o que fazer.
<b>B</b>		Procurar ajuda de alguém com vivência no assunto e que possa ajudar na visão.
<b>7ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao lidar com falhas eu tendo a:</b>
<b>B</b>		Examinar o que e podemos aprender com a experiência. Ninguém falha porque quer.
<b>A</b>		Corrigi-las imediatamente para não passar a visão de conivência ou complacência.
<b>8ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Para mim o bom gerenciamento envolve:</b>
<b>C</b>		Confiança, harmonia e interesse entre os que trabalham comigo.
<b>B</b>		Comportamento responsável que vise o fortalecimento do individual e do coletivo.
<b>9ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Meus objetivos como líder/gerente são:</b>
<b>B</b>		Causar impacto à organização promovendo o bem comum ajudando os outros.
<b>C</b>		Ser considerado alguém em que se possa confiar, sendo apoiador e compreensivo.
<b>10ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando aparecem os conflitos, eu normalmente:</b>
<b>B</b>		Asseguro a todos a oportunidade de serem ouvidos.
<b>A</b>		Intervenho e resolvo o caso imediatamente. As diferenças não devem minar o grupo.
<b>11ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando é necessário avaliar e corrigir alguém:</b>
<b>C</b>		Eu tento me assegurar que a pessoa perceba de que não há nada de pessoal nisso.
<b>B</b>		Eu tento me certificar de que a ação adotada é justa.
<b>12ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao delegar a outro estou mais preocupado em que:</b>
<b>B</b>		A delegação de autoridade seja um processo de desenvolvimento profissional.

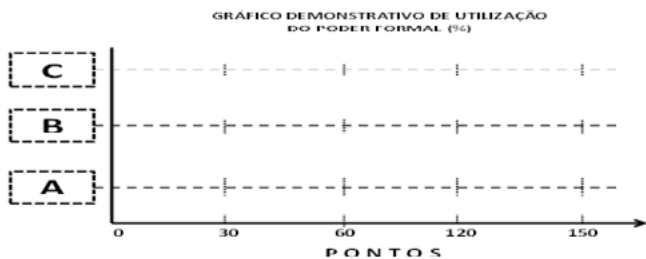
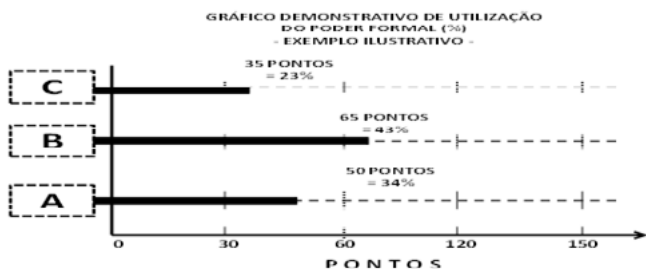
C		A delegação seja realizada sem dar uma conotação única de sobrecarga de trabalho.
<b>13ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Vejo o desenvolvimento do potencial das pessoas como um:</b>
A		teste para a minha eficácia pelo sucesso e prosperidade de meus colegas.
B		processo natural em resposta às mudanças. Meu papel é apenas derrubar barreiras.
<b>14ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao lidar com o fluxo de informações, eu prefiro ter:</b>
C		uma abordagem pessoal, certificando-me de que cada um entendeu bem o que desejo
A		um sistema organizado de informações para que todos possam realizar seu trabalho.
<b>15ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao desenvolver relacionamentos interpessoais, eu tento:</b>
C		ser cordial e amigável evitando que as pessoas tenham receio de mim.
B		desenvolver respeito mútuo e honestidade, gerando confiabilidade recíproca.
<b>16ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Quando as pessoas chegam com problemas eu prefiro:</b>
A		obter todas as informações possíveis e resolver os problemas para eles.
C		demonstrar que me preocupo e que tentarei fazer tudo o que puder para ajudá-los.
<b>17ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao tentar criar uma ética de dedicação ao trabalho, tento:</b>
C		não ignorar que as pessoas devem contrabalançar dedicação ao trabalho com lazer.
B		promover a cooperação, desencorajando o individualismo competitivo.
<b>18ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao tentar influenciar as pessoas e suas atitudes no trabalho procuro:</b>
B		reconhecer os esforços canalizados aos resultados, sem definir todos os caminhos.
A		sentir orgulho quando vejo as pessoas seguirem a minha liderança.
<b>19ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Meu objetivo pessoal na empresa é:</b>
C		ser considerado pelos outros como uma pessoa em quem se possa contar e confiar.
A		produzir e realizar de modo tal que eu possa subir na empresa o tanto quanto puder.
<b>20ª</b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao estabelecer metas e objetivos, minha principal preocupação é:</b>
A		que as metas e objetivos sejam suficientemente altos para desafiar a todos.

B		determinar o que precisa ser feito, interligando objetivos individuais e organizacionais.
<b>21<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao lidar com as falhas dos outros, eu procuro:</b>
A		tomar uma iniciativa imediata visando não dar uma idéia de desleixo ou cumplicidade.
C		ignorar essas falhas, evitando que as pessoas sintam-se piores e desmotivadas.
<b>22<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao lidar com as informações, eu prefiro uma abordagem:</b>
B		baseada no diálogo, em que as pessoas possam contribuir e dar feedback.
A		eficiente para que todos estejam bem informados do mínimo necessário.
<b>23<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Para mim, a boa liderança envolve:</b>
A		altos padrões pessoais de desempenho e exemplo pessoal.
C		promover confiança mútua, harmonia e interesse naqueles que trabalham comigo.
<b>24<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Com relação às práticas de comunicação interpessoal, penso que:</b>
A		a minha habilidade mais importante é a clareza com que me comunico.
B		o que vale é a honestidade e a receptividade às opiniões dos outros.
<b>25<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao desenvolver relacionamentos interpessoais, eu tento:</b>
B		empenhar-me no sentido de obter respeito mútuo, honestidade e confiabilidade.
A		fazer com que saibam que serei firme, mas justo e que espero a lealdade de todos.
<b>26<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Na busca de procedimentos éticos apropriados, eu tento:</b>
B		promover regras de cooperação, desencorajando o individualismo competitivo.
A		inspirar meu grupo, dando o melhor exemplo possível.
<b>27<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Com relação à comunicação interpessoal, penso que:</b>
C		a habilidade de saber ouvir é uma de minhas principais características.
A		sou extremamente claro e objetivo ao comunicar o que quero.
<b>28<sup>a</sup></b>	<b>Pontos</b>	<b>Ao definir os planos de treinamento, eu foco principalmente ações:</b>
A		nos principais pontos fracos do meu grupo e as formas de corrigi-los.
C		no que o meu grupo definiu como sendo o mais importante.

<b>29ª</b>	Pontos	<b>Minha principal preocupação ao definir metas e objetivos é:</b>
<b>B</b>		determinar o que tem de ser feito, interligando metas organizacionais com individuais.
<b>C</b>		satisfazer as necessidades do meu grupo, utilizando-me de suas competências.
<b>30ª</b>	Pontos	<b>Eu vejo o desenvolvimento do potencial do meu grupo como:</b>
<b>B</b>		um processo cujo papel que me cabe é o de eliminar barreiras ao seu crescimento.
<b>C</b>		uma das minhas principais tarefas, agindo como amigo e mentor nesta busca.

Pontos de A=	+ Pontos de B=	+ Pontos de C= 150 pontos
X 0,66	X 0,66	X 0,66
% =	% =	% =

Some os pontos de cada letra e multiplique por 0,66 para calcular o percentual de utilização dos estilos de poder. Exemplo: A = 25 pontos x 0,66 = 16,5%. Transfira esse percentual para o gráfico a seguir conforme exemplo abaixo:



Figuras 41 e 42

**A = EGOCENTRADO:** Um percentual mais elevado nesta letra significa que há uma tendência comportamental do indivíduo em valorizar e desejar o poder com a finalidade de engrandecimento pessoal e controle. Há uma necessidade da pessoa em ser o centro das atenções e a necessidade de ser o centro das atenções.

**B = SOCIALIZADO:** Um percentual mais elevado nesta letra significa que há uma tendência em desejar-se o poder como forma de servir e beneficiar o bem-estar comum e influenciar o aprimoramento de todos. Busca atividades de forma coletiva.

**C = AFILIATIVO/PATERNALISTA:** Um percentual mais elevado nesta letra significa que há uma tendência do indivíduo em valorizar o desejo de ser estimado e considerado simpático pelos outros. Indica uma necessidade pessoal de estar a serviço, dedicar-se e dar apoio aos outros, promover tranquilidade e fazer com que os membros do grupo se sintam à vontade.

**(não confundir o diagnóstico de utilização do poder formal/hierárquico com o poder pessoal da liderança)**

Anotações:

# BIV

## Teste de mapeamento dos modelos mentais – Ned Hermann

Atribua pontos, marcando um **X** na coluna de acordo com a escala a seguir:

- 4 = Exatamente como sou
- 3 = Quase sempre
- 2 = Eventualmente
- 1 = Nunca

### W&W – Human Technology

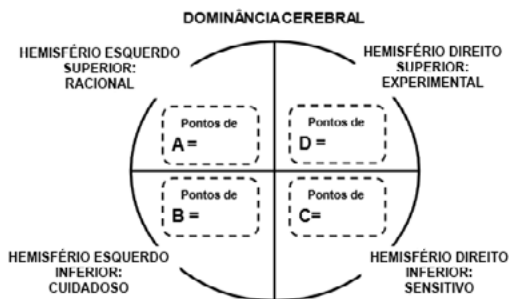
Descritivo	Cód.	4	3	2	1
Decomponho as ideias em partes para ver como se encaixam no conjunto	<b>A</b>				
Gosto de pintar, desenhar, esculpir, coordenar cores ou tocar música	<b>D</b>				
Consigo conceber ideias e pensamentos abstratos	<b>D</b>				
Gosto de resultados tangíveis e fatos demonstráveis pela razão	<b>A</b>				
Procuo manter pontos de vista, condições e atividades tradicionais	<b>B</b>				
Administro e mantenho para mim as minhas emoções	<b>B</b>				
Aprecio ter pensamentos, ideias inovadoras e criativas	<b>D</b>				

Sou muito cuidadoso ao emitir a minha opinião sobre qualquer assunto	<b>A</b>				
Procuo sempre prestar muita atenção nos detalhes	<b>B</b>				
Gosto de regras claras e autoridade formal	<b>B</b>				
Emociono-me com facilidade e demonstro meus sentimentos	<b>C</b>				
Compreendo o sentimento das pessoas e comunico-me com elas	<b>C</b>				
Gosto de comunicar-me por escrito	<b>C</b>				
Tenho facilidade em compreender a posição relativa de objetos no espaço	<b>D</b>				
Sou mais atraído pelas coisas espirituais do que materiais	<b>C</b>				
Exponho com facilidade meus sentimentos aos outros	<b>C</b>				
Gosto de assuntos como: custos, orçamentos, finanças e investimentos	<b>A</b>				
Compreendo o todo sem necessidade de avaliar os elementos individuais	<b>D</b>				
Tenho facilidade em formar imagens mentais e ser criativo	<b>D</b>				
Vou até o fim com uma atividade e asseguro o seu cumprimento no prazo	<b>B</b>				
Consigo combinar as partes, conceitos e situações num todo harmônico	<b>D</b>				
Procuo não me envolver emocionalmente nas questões profissionais	<b>A</b>				
Não demonstro com facilidade meus sentimentos ao grupo	<b>A</b>				
Compreendo coisas sem a necessidade de fatos ou provas	<b>C</b>				
Leio muito e aprecio fazê-lo	<b>B</b>				
Tenho uma excelente capacidade dedutiva dos fatos	<b>A</b>				
Gosto de trabalhar com números	<b>A</b>				
Aprecio muito música, canto e dança	<b>C</b>				
Consigo organizar coisas de tal forma que guardem coerência entre si	<b>B</b>				



Entendo e faço uso de imagens figurativas (ex. coração de ouro)	<b>D</b>				
Enfoco os problemas de forma muito minuciosa, detalhista, reta.	<b>B</b>				
Procuo sempre planejar antes de colocar as coisas em prática	<b>B</b>				
Aprecio relações numéricas, medidas de exatidão e proporção	<b>A</b>				
Baseio minhas decisões na razão e não na emoção	<b>A</b>				
Gosto de realizar as tarefas uma após a outra	<b>B</b>				
Consigo compreender símbolos representativos de ideias	<b>C</b>				
Consigo realizar várias e diversificadas tarefas simultaneamente	<b>D</b>				
Consigo unir conceitos dispersos e dar origem a algo novo	<b>D</b>				
Compreendo e aplico com facilidade conceitos de engenharia	<b>A</b>				
Tenho facilidade em comunicar-me oralmente de forma efetiva	<b>C</b>				
<b>SOMATÓRIO DE PONTOS:</b>	<b>A =</b>	<b>B =</b>	<b>C =</b>	<b>D =</b>	

Transfira os pontos de cada letra para o gráfico na próxima página.



A maior pontuação recebida na respectiva letra representará a dominância cerebral e a segunda pontuação representará a subdominância. Qualquer situação, problema ou decisão a ser tomada terá como foco principal a LÓGICA na letra A, as RELAÇÕES NUMÉRICAS na letra B, os SENTIMENTOS na letra C e a CRIATIVIDADE na letra D.

Figura 43

Anotações:

# BIV

## Teste de mapeamento das motivações pessoais – A. Maslow

### W&W – Human Technology

Distribua três pontos no total por questão de acordo com a importância para você. Exemplo: 3 e 0/2 e 1/1 e 2 ou 0 e 3. Quanto mais importante, mais pontos.

<b>1. O que faz com que eu me dedique ainda mais ao trabalho é:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> um salário de acordo com as minhas necessidades.
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> a oportunidade de mostrar a minha capacidade como profissional.
<b>2. Entre duas empresas, eu escolheria trabalhar naquela que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>W</b> me desse segurança no emprego, plano de carreira e orientação clara sobre o trabalho.
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> me deixasse tentar fazer as coisas criativamente, de maneira diferente.
<b>3. O tipo de colega que mais me irrita é aquele que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> não valoriza o bom ambiente de trabalho e os benefícios que a empresa oferece.
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> não me trata com o respeito e a consideração que eu mereço.
<b>4. Trabalho melhor e com mais entusiasmo quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> recebo um salário de acordo com as minhas necessidades básicas.
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> há um clima de amizade e cordialidade entre os colegas.
<b>5. Se eu tiver que escolher entre dois cargos, vou preferir aquele que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>W</b> tenha garantia de emprego, benefícios e orientação permanente

	Y me proporcione uma carreira onde eu possa chegar a ser chefe dos meus colegas.
<b>6. Normalmente me dá vontade de trabalhar menos quando:</b>	
	X sou obrigado a trabalhar muito tempo sozinho e muito pouco em equipe.
	Z o trabalho é muito repetitivo, não apresenta mais nenhum desafio profissional.
<b>7. Minha vontade de trabalhar aumenta muito quando:</b>	
	Y reconhecem que fiz um bom trabalho.
	W posso confiar nos meus colegas e as coisas estão bem organizadas.
<b>8. Eu gosto de trabalhar em uma empresa onde:</b>	
	X as pessoas são amigas.
	V o salário que recebo cobre as minhas necessidades.
<b>9. Irrito-me com algum colega de trabalho quando:</b>	
	Y ele não me respeita como pessoa.
	Z ele não gosta e até resiste na tentativa de implantação de novas ideias.
<b>10. O meu entusiasmo pelo trabalho melhora quando:</b>	
	Z posso fazer coisas novas e apreciar o resultado.
	W posso confiar nos meus chefes e superiores.
<b>11. O cargo que eu prefiro é aquele que:</b>	
	Y me atribui uma posição de chefia para mandar nos outros.
	V me oferece condições amplas, limpas e confortáveis de trabalho.
<b>12. O resultado do meu trabalho diminui quando:</b>	
	Z ele é muito rotineiro e repetitivo.
	V tenho que fazer muitas horas extras.
<b>13. Fico muito feliz e motivado quando:</b>	
	V o salário e os benefícios atendem às minhas necessidades.
	W eu posso confiar nos meus colegas e superiores.
<b>14. Entre duas empresas, eu escolheria trabalhar naquela que:</b>	
	W me oferecesse garantia no emprego e normas de trabalho bem claras.
	X tivesse um excelente ambiente de amizade entre os colegas.
<b>15. Não gosto de pessoas que:</b>	
	X são muito fechadas e confundem amizade com puxa-saquismo.
	W não pensam no dia de amanhã.
<b>16. Realizo um trabalho melhor quando:</b>	
	Y reconhecem a qualidade do meu trabalho.
	Z deixam eu fazer as coisas como eu quero.

<b>17. Prefiro trabalhar em um cargo que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>W</b> me dê segurança no emprego e um bom plano de carreira.
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> tenha um lugar de trabalho confortável, limpo e organizado.
<b>18. Sinto que os resultados do meu trabalho pioram quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> tenho que fazer o meu trabalho sozinho.
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> alguém é promovido em meu lugar sem merecimento.
<b>19. Meu desempenho no trabalho melhora muito quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> reconhecem que fiz um bom trabalho.
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> os colegas de trabalho são meus amigos e muito cordiais comigo.
<b>20. Para trabalhar com entusiasmo, eu prefiro uma empresa que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> me deixe fazer as coisas como eu quero.
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> me dê chances de subir cada vez mais no plano de carreira.
<b>21. Fico irritado quando um colega:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> não valoriza o bom ambiente de trabalho que a empresa oferece.
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> não gosta dos colegas e acha que todo mundo é puxa-saco.
<b>22. Gosto ainda mais do meu trabalho quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> deixam que eu decida fazer as coisas de modo diferente.
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> posso aumentar, cada vez mais, o número de amigos na empresa.
<b>23. Se eu pudesse, escolheria um cargo:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> com boas condições de trabalho, ambiente confortável, amplo e limpo.
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> onde pudesse fazer coisas diferentes no meu trabalho.
<b>24. O resultado do meu trabalho diminui quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> algum colega é promovido no meu lugar sem méritos.
<input type="checkbox"/>	<b>W</b> perco a confiança nos meus chefes e colegas, na estabilidade do cargo ou na empresa.
<b>25. Sinto-me mais motivado e feliz na empresa:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>V</b> quando recebo um salário compatível com as minhas necessidades.
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> quando reconhecem que faço um bom trabalho.
<b>26. Entre duas empresas, prefiro trabalhar naquela que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>Y</b> me oferece um cargo com poder e prestígio.
<input type="checkbox"/>	<b>X</b> tem um ambiente amigável e excelente relacionamento entre os colegas.
<b>27. Fico irritado quando vejo um colega que:</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>W</b> não pensa e não se preocupa com o dia de amanhã.
<input type="checkbox"/>	<b>Z</b> está resistindo em colaborar comigo na implantação de alguma ideia nova.

<b>28. Minha motivação e satisfação no emprego aumentam quando:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	X posso manter um relacionamento amistoso com meus colegas de trabalho.
<input type="checkbox"/>	W o trabalho é muito bem-organizado e posso confiar nos meus chefes e colegas.
<b>29. Entre dois cargos, darei preferência àquele que:</b>	
<input type="checkbox"/>	Z me proporcionar liberdade para fazer as coisas de maneira diferente e inovadora.
<input type="checkbox"/>	X me proporcionar condições de fazer mais amizades entre os colegas.
<b>30. Os resultados do meu trabalho diminuem quando:</b>	
<input type="checkbox"/>	V ficam me solicitando muitas coisas; isso prejudica o meu tempo livre.
<input type="checkbox"/>	W perco a confiança nos meus colegas e superiores.
<b>LETRAS</b>	<b>PONTOS</b>
V	
W	
X	
Y	
Z	
<b>Soma:</b>	<b>90 pontos</b>

Transfira os pontos de cada letra para o gráfico a seguir:

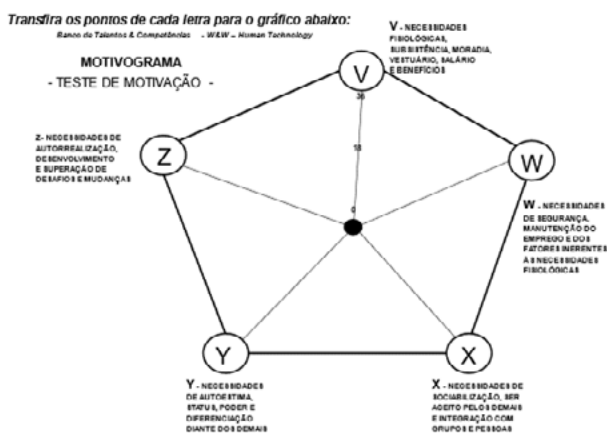


Figura 44. Desenhe o seu gráfico pessoal de acordo com os pontos obtidos em cada letra. Quanto maior for a pontuação da letra, maior será a necessidade. Quanto menor, mais branda será a necessidade e dificilmente causará comportamento.

Anotações:

# BIV

## Estudo de caso prático no campo da liderança

*Caso real compilado do livro O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças (WEBBER, 2012).*

### Desenvolvimento de líderes

Visão – Processo decisório – Motivação – Sinergia – Equipe  
A empresa “Y3” – Montadora de veículos

No início dos anos 60 a “Y3” foi implantada no Brasil com o objetivo de conquistar uma significativa fatia de mercado junto ao promissor e competitivo segmento automobilístico brasileiro, em uma primeira etapa, e sul-americano logo após. Com pouco mais de dez anos, a “Y3” – Montadora de Veículos, já havia superado importantes fabricantes de veículos e dominava quase a metade do mercado sul-americano em seu segmento de carros de luxo.

Desde 1965 estavam sob sua batuta linhas de produção similares ao Cadillac e ao Oldsmobile da GM. Enquanto isso no Brasil e na América do Sul, o ritmo das inovações ainda estava muito aquém do fervor industrial dos Estados Unidos, por exemplo.

Por volta de 1920, bem antes da fundação da “Y3”, abastecido pelo campo, o Brasil viveu momentos de entusiasmo



com o aumento das vendas de café no mercado internacional. O poder aquisitivo daqueles que já detinham um alto nível de renda começou a aumentar ainda mais. Em 1923 já circulavam 30 mil veículos pelas ruas do país. O crescimento da frota nos 40 anos seguintes coincidiu com o plano da General Motors de se internacionalizar, tornando-se, a partir de 1965, o maior concorrente da “Y3”. Após implantar sete linhas de veículos, além de peças, e de consolidar sua posição no EUA, construiu uma fábrica em Copenhague, capital da Dinamarca, para atender aos países escandinavos, como Áustria, Alemanha e Rússia. No ano seguinte, foi para a Bélgica. Ainda em 1918, chegou ao Canadá,

A partir da compra da Chevrolet Motor Company. Em seguida, adquiriu o controle da Opel, na Alemanha. Em 1925, foi a vez da Vauxhall Motors Ltd., na Inglaterra. Em 1927, no Brasil, já produzia mais de 150 carros por dia.

No ano seguinte, foi produzido o Chevrolet de número 25 mil, o que era fabuloso para o Brasil da época. Para registrar a data, a GM organizou um evento na fábrica, durante a montagem de um carro, reunindo pessoas importantes, como diretores de um banco de Nova York e executivos da General Motors Corporation.

Neste contexto e desde o seu início, a “Y3” teve a sensibilidade de trabalhar com o público mais rico, tentando disputar de igual para igual com a General Motors. A propaganda foi um dos trunfos da “Y3”. Boa parte das campanhas publicitárias se referiam ao sucesso da empresa entre os consumidores brasileiros Classe A.

Tal momento deu forças para a empresa seguir seu caminho. A empresa decidiu diversificar a produção e investir na nacionalização dos veículos. Em 1970, a companhia retomou sua marcha para o crescimento até 1989, aumentando sempre a produção e as vendas. A GM do Brasil também não parava de crescer. Com investimentos de US\$ 50 milhões, inaugurou em Sorocaba, em 5 de março de 1996, seu novo Centro Distribuidor de Peças (CDP), criado para expandir e melhorar a área de pós-vendas, com benefícios para o cliente Chevrolet.

A nova unidade da GM americana já nasceu adequada à política de globalização da empresa, numa preparação previa para a expansão ocorrida no mercado de reposição como também com vistas ao crescimento do Mercosul. O mercado automobilístico nacional experimentava um *boom* na década de 90 e era necessária uma nova expansão, o que de fato ocorreu.

Logo depois, em 2000, nosso principal concorrente à época, a GM anunciaria sua entrada no século XX: era inaugurada o Centro Industrial Automotivo de Gravataí, no Rio Grande do Sul. Com o avanço das estratégias de globalização, o Brasil passou a ter maior influência no desenvolvimento de automóveis mundiais, caso da minivan Meriva, lançada em 2007, do sedã Cobalt, da segunda geração da picape S10, da Trailblazer e do Spin, que chegaram nos anos seguintes. A GM investia pesadamente no mercado brasileiro.

Fruto de um investimento de R\$ 5,7 bilhões, essa renovação da linha de produtos foi um verdadeiro sucesso comercial e levou a Chevrolet, em 2010, a um recorde histórico de 657.724 unidades emplacadas. Paralelamente ao frenesi de consumo, a “Y3” inaugurou uma nova era na indústria automobilística no Brasil, ao ser a primeira a equipar seus veículos com sistemas de conectividade, inclusive com o Wi-Fi, que trazia internet a bordo.

Principal concorrente em 2014, a Chevrolet vendeu no país 578.983 veículos. A companhia contava com três Complexos Industriais que produziam veículos em São Caetano do Sul e em São José dos Campos, ambos em São Paulo, além de Gravataí (RS). Contava naquele ano ainda com unidades em Joinville (produção de motores e cabeçotes de alumínio), Mogi das Cruzes (produção de componentes estampados), Sorocaba (Centro Logístico Chevrolet) e Indaiatuba (Campo de Provas), todas em SP, além de um Centro Tecnológico, em São Caetano do Sul (SP), com capacidade para desenvolvimento completo de novos veículos. A subsidiária brasileira ainda hoje é um dos cinco centros mundiais na criação e desenvolvimento de veículos. Entretanto, a competição não ficou restrita à GM. Uma outra gigante au-

tomobilística começou a surgir nos EUA no início da primeira década deste século e que logo estaria competindo fortemente com a “Y3” pelo mercado brasileiro.

A Tesla Veículos começou em 2003 e veio da mente dos colegas Martin Eberhard e Marc Tarpenning. Ainda em 1997, eles fundaram a NuvoMedia, empresa que lançou um dos primeiros e-Readers do mercado, o Rocket. Em 2000, ela foi vendida por 187 milhões de dólares e eles puderam embarcar em outro mercado: o de carros elétricos. Nascia então em Palo Alto, na Califórnia, a Tesla Motors. O nome é uma homenagem ao cientista Nikola Tesla, revolucionário em conceitos envolvendo corrente elétrica e fornecimento de energia, mas que não recebeu o devido reconhecimento na época. Usar eletricidade não era certeza. O objetivo principal era ter uma energia alternativa, indo de gás natural até hidrogênio. Decidida a fonte, o segundo passo era definir bem o público-alvo. Ela não queria só lançar carros que eram ecologicamente sustentáveis, mas não tinham um visual de primeira e bom desempenho. Se era para entrar nesse ramo, era para ser a melhor.

A Tesla começa cheia de problemas e o primeiro se refere à situação dos carros elétricos. No começo dos anos 2000, a indústria tinha destruído vários projetos parecidos de veículos do tipo, como o General Motors EV1. Os culpados apontados iam desde o desinteresse do público e a dificuldade na produção de baterias de longa duração até a pressão do resto do mercado, totalmente focado nos combustíveis fósseis. A parte financeira também não ia bem, e aí que entra Elon Musk. É dele o primeiro financiamento da Tesla, de 7,5 milhões de dólares em 2004. Ele vira presidente do conselho.

Nessa época, o Musk já era respeitado no mercado da tecnologia, mas era mais visto como um visionário cheio de dinheiro. Ele foi tirado do cargo de CEO do PayPal em 2000 e já tinha fundado a companhia de foguetes e exploração espacial SpaceX, em 2002. Em 2005 e 2006, ele fez outras contribuições em forma de investimentos. O primeiro modelo é o Roadster, um esportivo que fazia até 350 km em uma carga e vai de 0 a 100

km/h em pouco menos de 4 segundos. Ele teve uma produção limitada e foi recebido de forma mista pela comunidade.

Em 2005, ela fecha uma parceria com a Lotus para a fabricação dos carros. O israelense Ze'ev Drori assume como CEO, em 2007, com a missão de tirar o Roadster do papel, e ele conseguiu. A produção começa em março de 2008 e os primeiros carros foram entregues em setembro. Ele é o primeiro sedan feito do zero para ser 100% elétrico, o que deixa ele com um design bem diferenciado e até um porta-malas na parte da frente. A bateria é duas vezes maior que a do Roadster e ele saiu em várias versões, com velocidade máxima em torno de 250 km/h.

Ele foi o primeiro modelo elétrico que liderou as vendas de carros em um país, sendo um sucesso antes na Noruega e depois virando o segundo elétrico mais vendido no mundo. Em outubro de 2008, Musk assume o cargo de CEO e toma ainda mais decisões na empresa. Mas ele não tem folga, não, porque o ano seria longo e difícil tanto para ele quanto para empresa. Para começar, a crise econômica bateu forte. Um quarto dos funcionários saiu, o governo não ajudou a empresa, ao contrário de outras montadoras, e Musk tinha certeza de que fecharia as portas no fim do ano. Ele tinha que escolher entre salvar a Tesla ou a SpaceX e entrou num ritmo frenético de negociações. Quase no Natal, ele fechou um investimento salvador de US\$ 40 milhões.

Em maio de 2009, a Tesla passa pelo primeiro *recall* de segurança. Foram 345 Roadsters que passaram por ajustes no sistema de parafusos das rodas traseiras. O problema foi na fabricação da Lotus e, para solucionar, ela mandou os técnicos visitarem os clientes em suas próprias casas. Em julho desse ano a Tesla registra lucro pela primeira vez. Ela ainda consegue uma parceria com a alemã Daimler e outra com a Toyota, e garante um empréstimo com o Departamento de Energia dos Estados Unidos.

Dos fundadores originais, Eberhard foi rebaixado na empresa até ser desligado em 2008, e virou acionista. Ele processou Musk por difamação e tirar crédito dele na criação do Roadster. O

processo acabou em acordo. Hoje, ele cuida de uma fornecedora de energia elétrica. Tarpenning é consultor na área automotiva e saiu junto do amigo. A trajetória da Tesla continua com o anúncio do terceiro carro, o Model X. Ele é o primeiro modelo SUV da Tesla e tem portas que abrem para cima. Ele comporta sete pessoas, com assentos que podem ser movidos para dar espaço pra cargas. Ele anda 474 km sem precisar de tomada.

A oferta pública de ações da Tesla aconteceu em junho de 2010. No mesmo ano, ela abriu a sua principal fábrica em Fremont, na Califórnia. Dois anos depois, ela começa a instalar as *charging stations* (*pontos de recarga*) em pontos estratégicos da Califórnia. Esses pontos de recarga expressa já permitem viagens de uma costa a outra dos Estados Unidos. Em junho de 2012, começa a venda do Model S. Mas quem disse que seria fácil? Em outubro do ano seguinte, um dos carros pegou fogo depois de bater em uma peça de metal de outro veículo.

Em 2013, e de novo em crise, a Tesla quase foi vendida para a Google por 6 bilhões de dólares, mas o acordo não foi pra frente. Os CEOs Larry Page e Sergey Brin são amigos de Musk e até investiram nela no começo. Musk precisava de dinheiro desesperadamente e colocou funcionários de todos os departamentos no setor de vendas e entrega de carros. Em 2015, a Tesla parece ter deixado todos esses problemas pra trás. É o ano em que o Model X começa a ser entregue: o Model S passa as 100 mil unidades vendidas e a Powerwall é apresentada. Esse é aquele conjunto de baterias domésticas que você gruda na parede e usa para economizar energia ou como gerador alternativo em caso de apagão.

Mas a grande estrela do ano foi o sistema de piloto automático. Ele foi considerado um dos grandes passos na direção de carros autônomos e usa um conjunto de câmeras e sensores ao redor do carro para substituir o trabalho do motorista. O motorista pode tomar o controle da direção quando quiser e atualizações constantes deixam o sistema sempre mais inteligente. As leis do setor ainda estão sendo debatidas e acidentes já aconteceram. A tecnologia ainda tem muito que evoluir.

O mais recente modelo da Tesla, o Model 3 é um sedan de luxo de quatro portas, uma versão mais simples e acessível do Model S. Em vez de um painel complexo, o carro tem uma tela de 15 polegadas que deixa ainda mais claro que o Autopilot veio para ficar. Ele também é considerado o mais estável e seguro da montadora. A espera para receber um Model 3 depois da encomenda chega a 18 meses. No curto prazo ele representa a maior ameaça para a “Y3” no mercado brasileiro. A Tesla também tem uma fábrica chamada Gigafactory para produzir baterias. Ela ainda está em construção em Nevada, mas já opera parcialmente. Em 2017 a empresa alterou a sua razão social, tirando o Motors e virando Tesla Inc., e incorporou a SolarCity, que também pertence a Elon Musk, como uma subsidiária.

Em novembro de 2017, ela apresentou mais novidades. A primeira é um caminhão elétrico autônomo, o Tesla Semi, que só saiu em 2019. Ele tem um visual futurista, design para economizar no consumo de energia e dois painéis de navegação. A segunda é a nova geração do Roadster, com quatro assentos, mil quilômetros rodados em uma só carga e custo de 200 mil dólares. Ele promete ser o carro mais rápido do mundo quando sair, mas isso só em 2020.

A Tesla hoje já é uma das maiores montadoras dos Estados Unidos e uma das mais importantes do mundo. Ela já vale mais que várias concorrentes clássicas que pararam no tempo e deu todo um gás aos carros elétricos e autônomos, já que várias empresas resolveram investir nesses setores para não ficarem para trás. Gigantes do mundo automobilístico e alta tecnologia estão entrando forte no mercado de carros elétricos e autogeridos.

Face ao acirramento da competitividade pelo mercado de automóveis no Brasil e, tendo em vista os cenários econômicos, políticos e sociais em mudança, a “Y3” encomendou uma pesquisa interna para diagnosticar as principais causas do baixo comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa. Entre alguns aspectos diagnosticados, sobressaíram 10 fatores comportamentais e um estrutural como os mais impactantes e que já estão influenciando negativamente nos resultados

da empresa. A Y3 dispõe dos recursos financeiros necessários visando realizar profundas mudanças em sua estrutura e área humana. Em torno de 90.000 funcionários compõem a parte fabril, montagem, administrativo e revendas próprias. Toda a mídia é direcionada ao segmento de consumidores nível A e possui financeira própria para financiar suas vendas.

## **Síntese da pesquisa do clima organizacional realizado recentemente**

### **Fatores comportamentais diagnosticados na “Y3”:**

1. Os funcionários elencaram os seguintes pontos como os mais importantes para a qualidade de vida no trabalho:
  - » Transparência nas decisões: 70%
  - » Bom ambiente de trabalho (coleguismo): 67%
  - » Integração líderes/liderados: 50%
  - » Remuneração justa e de acordo com o mercado: 56%
  - » Segurança no emprego: 35%
  - » Programas de desenvolvimento: 34%
  
2. Na opinião deles, os itens abaixo são os mais valorizados pela Empresa (acionistas):
  - » Preocupação com a sobrevivência da empresa: 90%
  - » Custos: 70%
  - » Implantação célere de IA em todas as áreas possíveis: 55%
  - » Qualidade no atendimento aos clientes: 25%
  - » Integração entre as áreas: 23%
  - » Segurança dos empregados (acidentes no trabalho): 11%
  
3. Os funcionários consideram seu poder aquisitivo, levando em conta os últimos 24 meses e a indústria automobilística que:

- » Diminuiu: 50%
  - » Ficou estável: 42%
  - » Aumentou: 8%
4. Percebem desigualdades salariais internas significativas em diversos cargos/funções?
- » Sim: 71%
  - » Não: 22%
  - » Não sei: 7%
5. Com relação às demais empresas do setor eles consideram os salários da empresa:
- » Compatíveis: 40%
  - » Inferiores: 47%
  - » Superiores: 13%
6. Os funcionários apontam os seguintes benefícios que deveriam ser melhorados/atualizados de imediato:
- » Assistência médica: 70%
  - » Assistência odontológica: 50%
  - » Alimentação/ticket refeição: 50%
  - » Vale-transporte: 10%
  - » Convênios diversos: 40%
  - » Programas intensivos de atualização tecnológica: 48% (considerar como benefício face ao avanço da IA)
7. Percepção dos funcionários sobre os níveis de comando:
- » Os objetivos são claros e divulgados pelas chefias? Não: 70%
  - » As tarefas e o que se espera de cada um estão claros? Não: 56%



- » Existem acompanhamento e orientação no trabalho? Não: 50%
- » Existe algum tipo de reconhecimento pelo trabalho realizado? Não: 80%
- » Existe habilidade no relacionamento das chefias com as pessoas? Não: 45%
- » Existe algum incentivo ao desenvolvimento profissional? Não 71%
- » Existem possibilidades de críticas e sugestões? Não: 40%
- » Os conflitos são tratados/solucionados pelas chefias? Não: 70%
- » Você julga seu chefe preparado para o cargo? Não: 50%
- » A sua chefia imediata tem autonomia para tomar decisões? Não: 56%

#### 8. Comunicação interna

Na opinião dos funcionários a qualidade da informação na empresa para os funcionários é:

- » Ótima: 15%
- » Boa: 18%
- » Regular: 30%
- » Ruim/não há: 37%

#### 9. Desempenho

Para um melhor desempenho dos funcionários eles consideram que deveria haver ações gerenciais fortes na:

- » Melhoria nos equipamentos: 52%
- » Novos processos tecnológicos no atendimento aos clientes: 49%
- » Melhor capacitação profissional no campo tecnológico: 77%

- » Revisão da estrutura organizacional, tornando-a mais fluída: 57%
- » Melhoria nos relacionamentos interpessoais: 38%

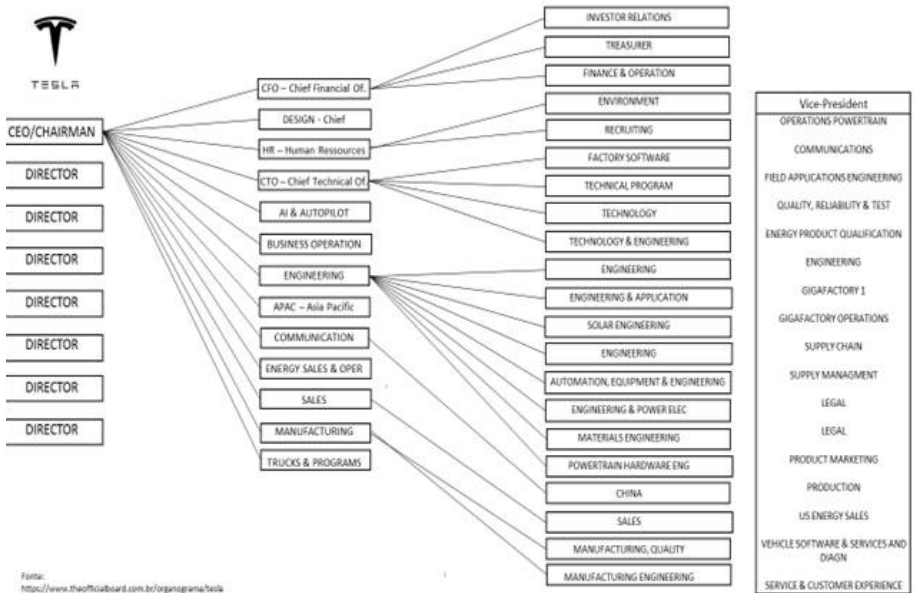
## 10. Desempenho

Para melhorar o desempenho organizacional em termos amplos e sistêmicos, a empresa deveria, no curto prazo:

- » Implantar IA de forma intensiva: 50%
- » Promover a reengenharia na estrutura organizacional: 40%
- » Implantar meios eficazes de comunicação interna: 67%
- » Estimular e dar condições de trabalho “out off” office: 57%

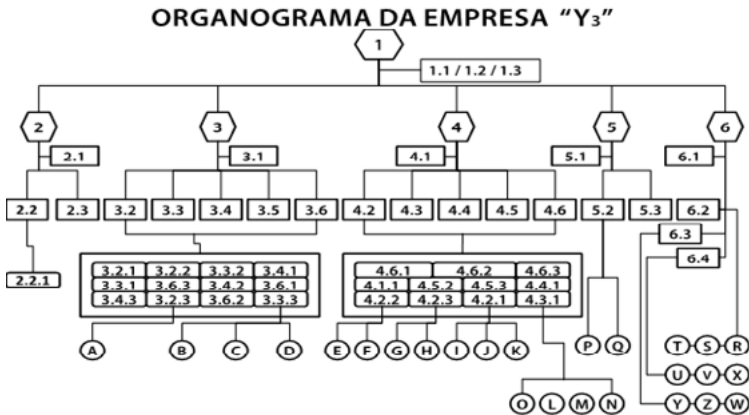
## Fator estrutural:

ORGANOGRAMA ATUAL DA TESLA – 2018 (PRINCIPAL AMEAÇA À “Y3”)



# Organograma da empresa "Y3" – Montadora de veículos

(Os participantes do grupo devem ocupar as diretorias de 1 a 6. Caso haja menos do que 7 participantes, deverá haver acúmulo de diretorias)



FONTE: EMPRESA "Y3"

Obs: a empresa Y3 conta com 15.000 empregados em três turnos de trabalho.

## Convenções

- 2 - DIRETORIA DE TECNOLOGIA
- 2.1 - Assessoria Tecnológica
- 2.2 - Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento
- 2.2.1 - Chefia do Laboratório
- 2.2.3 - Gerência de Informática

- 3 - DIRETORIA INDUSTRIAL
- 3.1 - Assessoria Industrial
- 3.2 - Gerência de Produção
- 3.2.1 - Chefia de Automação
- 3.2.2 - Chefia de Medicina e Segurança no Trabalho
- 3.2.3 - Chefia de Processos
- A - Coord. De Expedição
- 3.3 - Gerência de Manutenção
- 3.3.1 - Chefia de Motores
- 3.3.2 - Chefia Obras Cíveis
- 3.3.3 - Chefia de Mecânica
- B - Coord. de Veículos Passados
- C - Coordenação de Motores Elétricos
- D - Coordenação de Pontes Rolantes
- 3.4 - Gerência de Utilidades
- 3.4.1 - Chefia de Água
- 3.4.2 - Chefia de Vapor
- 3.4.3 - Chefia de Energia Elétrica
- 3.5 - Gerência de Instrumentalização
- 3.6 - Gerência de Qualidade
- 3.6.1 - Chefia de Programas de Qual.
- 3.6.2 - Chefia de Produto
- 3.6.3 - Chefia de Meio Ambiente

- 1 - PRESIDÊNCIA
- 1.1 - Assessoria Estratégica
- 1.2 - Assessoria de Relações Institucionais
- 1.3 - Assessoria Jurídica

- 4 - DIRETORIA ADMINISTRATIVA
- 4.1 - Assessoria Jurídica CLT
- 4.2 - Gerência de Rec. Humanos
- 4.2.1 - Chefia de Relaç. Sindicais
- 4.2.2 - Chefia de Trein. & Desenvol
- E - Coordenação de Integração
- F - Coordenação de D.N.Treinam.
- 4.2.3 - Chefia de Recrut. & Seleção
- G - Coordenação Testes Psicológ.
- H - Coordenação de Registros Func.
- 4.3.4 - Chefia de Serviços Gerais
- I - Coordenação de Limpeza
- J - Coordenação de Segurança
- K - Coordenação de Ajudamento
- 4.2.5 - Chefia de Remuneração
- L - Coordenação de Atendimento ao Funcionário
- M - Coordenação de Transportes dos Funcionários
- N - Coordenação de Assistência Médico - Hospit.
- 4.3 - Gerência de Contratos
- 4.4 - Gerência de Almozarfado
- 4.4.1 - Chefia de Estocagem
- 4.4.2 - Chefia de Controles
- 4.5 - Gerência de Manutenção Predial
- 4.5.1 - Chefia de Engenharia
- 4.5.2 - Chefia de Obras
- 4.5.3 - Chefe do Núcleo Residenc.
- 4.6 - Gerência de Compras
- 4.6.1 - Chefia de Licitações
- 4.6.2 - Chefia de Matérias Primas
- 4.6.3 - Chefia de Material de Expediente

- 5 - DIRETORIA FINANCEIRA
- 5.1 - Assessoria Econômica - Financeiro
- 5.2 - Gerência de Custos
- P - Coord. de Contabilidade
- Q - Coord. de Tesouraria
- 5.3 - Gerência de Controladoria

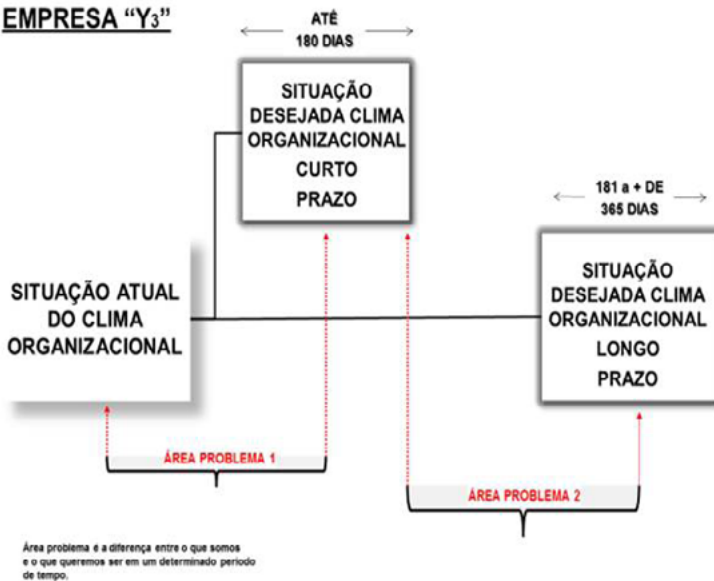
- 6 - DIRETORIA COMERCIAL
- 6.1 - Assessoria Mercadológica
- 6.2 - Gerência de Marketing
- R - Coordenação de Marketing
- S - Coordenação de Pesquisa
- T - Coord. de Monitoramento de Concorrentes
- 6.3 - Gerência de Logística
- Y - Coord. do Transporte Marítimo
- Z - Coord. do transporte Ferroviário
- W - Coord. do transporte Rodoviário
- 6.4 - Gerência de Vendas
- U - Coordenação Mercado Interno
- V - Coordenação Mercado USA
- X - Coordenação Mercado CEE

## Desenvolvimento do caso – Passos:

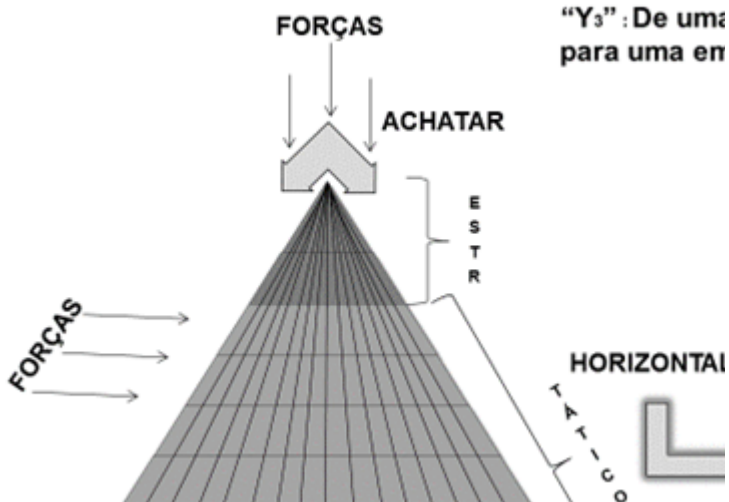
1. Escolher o Diretor-presidente e as demais diretorias;
2. Diagnosticar os principais fatores indutores do baixo comprometimento dos funcionários com as lideranças da “Y3”;
3. Elaborar plano de ação objetivando melhorar o comprometimento dos funcionários com a empresa no CURTO PRAZO (6 meses: Período em que está planejado o lançamento de um modelo novo de SUV);
4. Definir um plano de Ação de LONGO PRAZO (acima de 6 meses, visando consolidar o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa);
5. Tornar a estrutura formal atual mais fluída e sistêmica. (visando otimizar os processos de comunicação, integração, custos reduzidos e adoção intensiva da IA), tendo como benchmarking principal o organograma da Tesla, maior concorrente;
6. RESUMO: Produtos esperados: (1) No prazo de um ano consolidar um excelente clima organizacional com amplo comprometimento do capital social com seus objetivos e lideranças; (2) Implantar na empresa uma estrutura organizacional moderna, fluída e sistêmica.

## TAREFA 1:

### EMPRESA "Y<sub>3</sub>"



## TAREFA 2:



**EXERCÍCIO DE UTILIZAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA MAIS EFICAZ  
FRENTE À MATURIDADE DOS LIDERADOS EM DETERMINADA SITUAÇÃO**

**64 POSSÍVEIS COMBINAÇÕES DE MATURIDADES**

**(NÍVEL DE CONHECIMENTO TÉCNICO + NÍVEL DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL + NÍVEL DE  
COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS)**

**= 4 ESTILOS DE LIDERANÇA ALTERNATIVOS E ALGUMAS TRANSIÇÕES ENTRE OS ESTILOS,  
DEPENDENDO DAS COMBINAÇÕES DOS TRÊS FATORES DE MATURIDADE.**

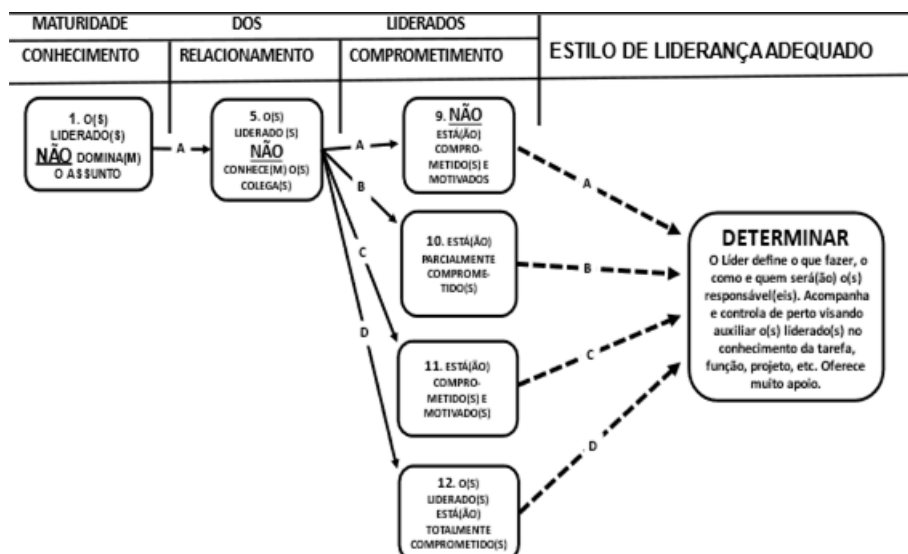
Anotações:

# Situações de maturidade

MATURIDADE		DOS		LIDERADOS	ESTILO DE LIDERANÇA ADEQUADO
CONHECIMENTO	RELACIONAMENTO	COMPROMETIMENTO			
1. O(S) LIDERADO(S) NÃO DOMINA(M) O ASSUNTO	5. O(S) LIDERADO(S) NÃO CONHECE(M) O(S) COLEGAS	9. NÃO ESTÁ(ÃO) COMPROMETIDO(S) E MOTIVADOS		DETERMINAR	
2. O(S) LIDERADO(S) TEM ALGUM DOMÍNIO SOBRE O ASSUNTO	6. O(S) LIDERADO(S) CONHECEM SUPERFICIALMENTE OS COLEGAS	10. ESTÁ(ÃO) PARCIALMENTE COMPROMETIDO(S)		DETERMINAR / ORIENTAR	
3. O(S) LIDERADO(S) DOMINA(M) O ASSUNTO	7. O(S) LIDERADO(S) CONHECEM OS COLEGAS	11. ESTÁ(ÃO) COMPROMETIDO(S) E MOTIVADO(S)		ORIENTAR	
4. O(S) LIDERADO(S) TEM TOTAL DOMÍNIO SOBRE O ASSUNTO	8. O(S) LIDERADO(S) CONHECE(M) O(S) COLEGAS E ESTÁ(ÃO) MUITO INTEGRADO(S)	12. O(S) LIDERADO(S) ESTÁ(ÃO) TOTALMENTE COMPROMETIDO(S)		ORIENTAR / COMPARTILHAR	
				COMPARTILHAR	
				COMPARTILHAR / DELEGAR	
				DELEGAR	

# BIV

## Situação de maturidade 1





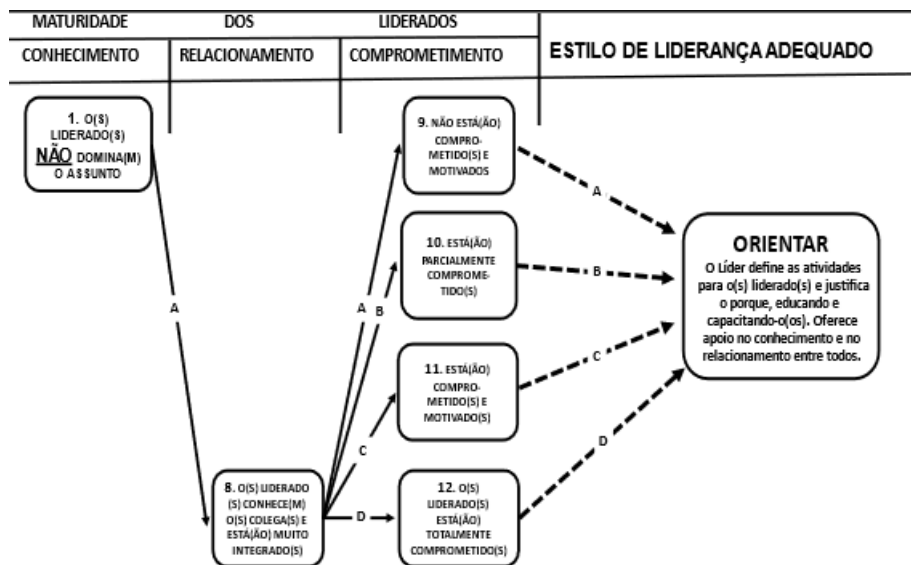
## Situação de maturidade 2



## Situação de maturidade 3



## Situação de maturidade 4



## Situação de maturidade 5



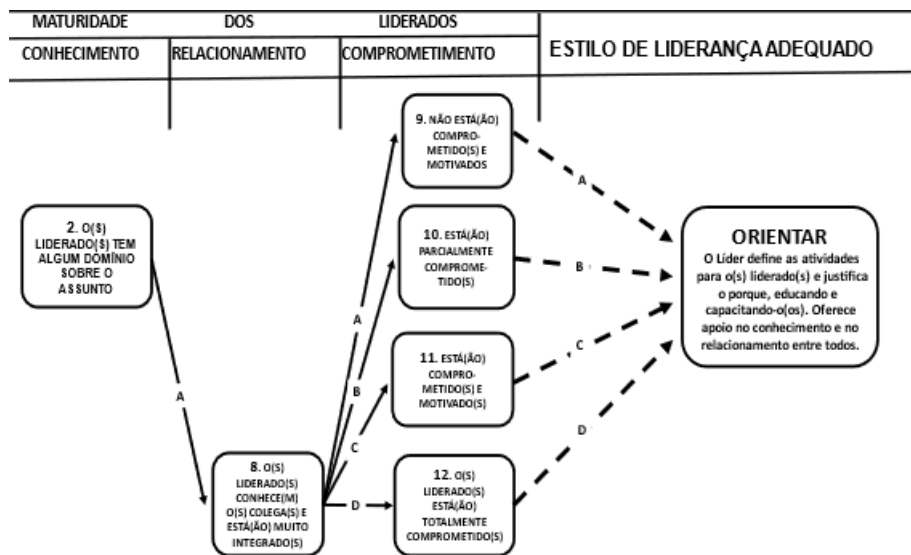
## Situação de maturidade 6



## Situação de maturidade 7



## Situação de maturidade 8



## Situação de maturidade 9



## Situação de maturidade 10



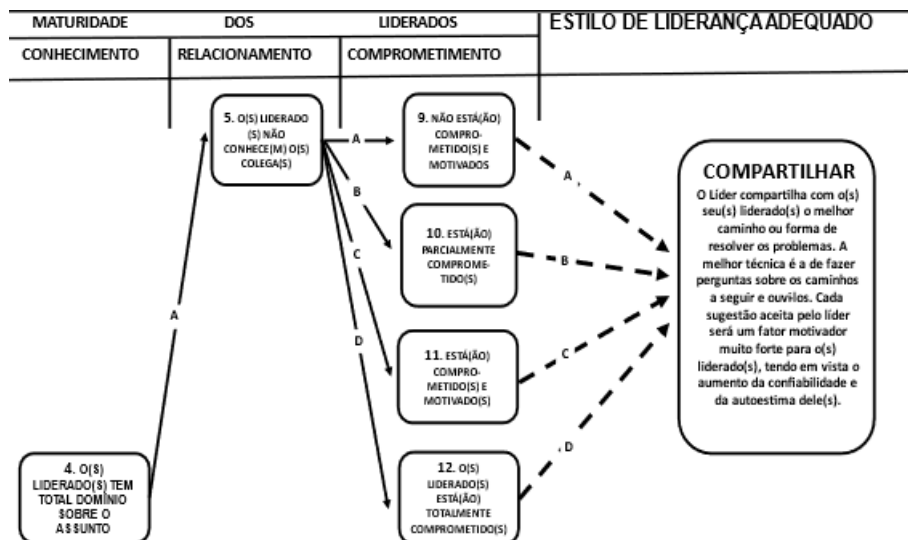
## Situação de maturidade 11



## Situação de maturidade 12



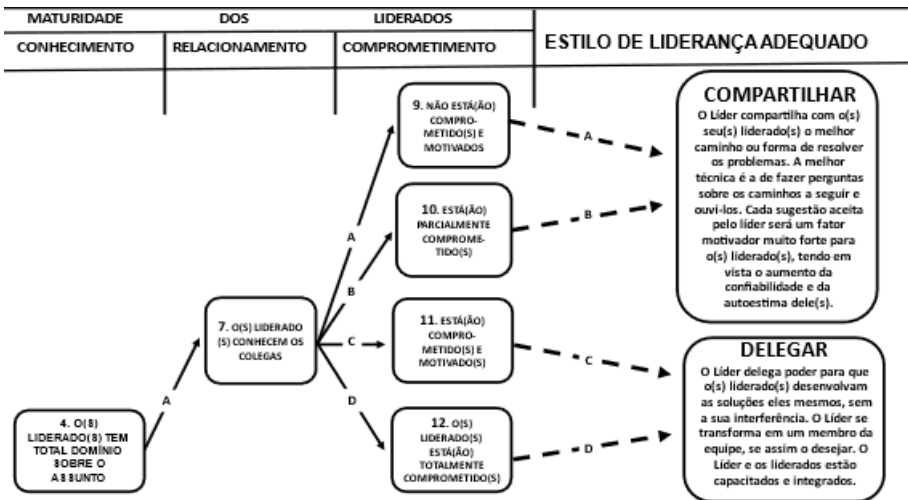
## Situação de maturidade 13



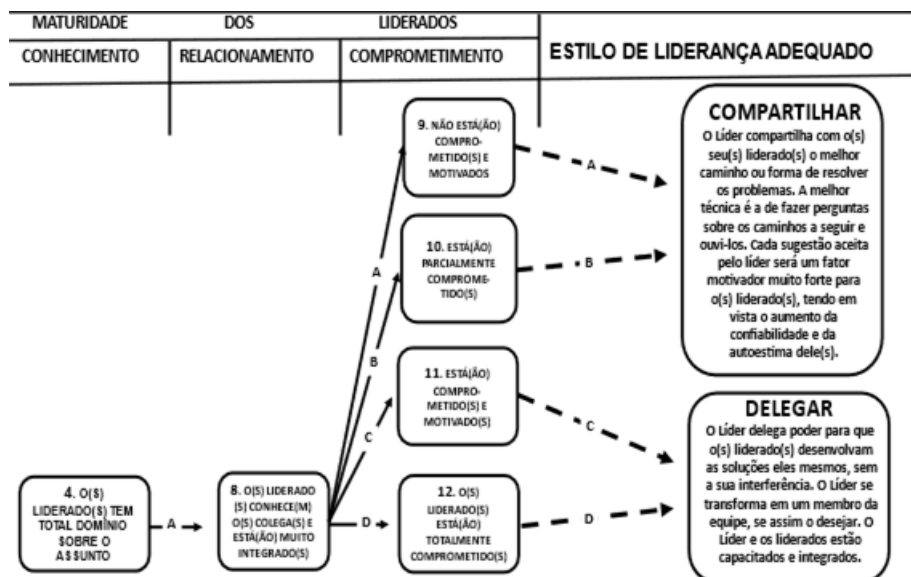
## Situação de maturidade 14



## Situação de maturidade 15



## Situação de maturidade 16





# BIV

## **Citações e referências sobre liderança, mudança, comunicação e comportamento**

ANNAN, Kofi Atta foi um diplomata ganês. Foi, entre 1 de janeiro de 1997 e 31 de dezembro de 2006, o sétimo secretário-geral da Organização das Nações Unidas, tendo sido laureado com o Nobel da Paz em 2001. Nascimento: 8 de abril de 1938, Kumasi, Gana. Falecimento: 18 de agosto de 2018, Berna, Suíça.

ARISTÓTELES Nasceu em Estágira, uma colônia jônica localizada no reino da Macedônia, no norte da Grécia. Seu pai, Nicômaco, era médico do rei Amintas, e deu ao filho estrutura para construir e solidificar seus estudos. Jovem, ainda aos 17 anos, ingressou na Academia de Platão, em Atenas. Foi por lá que despertou a atenção de seu mestre, Platão, a ponto de substituí-lo após a sua morte.

BALKENHOL, Klaus (nascido em 6 de dezembro de 1939, em Velen ) é um campeão equestre e olímpico alemão. Ele ganhou uma medalha de ouro em adestramento por equipe nos Jogos Olímpicos de Verão de 1992, em Barcelona, com a equipe da Alemanha. Balkenhol é autor de vários livros de adestramento. Ele é um membro ávido de Xenophen, e como Philippe Karl petições contra o uso de rollkur. A carreira de equitação anterior de Balkenhol consistia em ser um policial montado. Ele também foi o treinador da equipe olímpica dos EUA e recebeu uma medalha

de ouro com a equipe alemã em 1996. Atualmente Balkenhol é o treinador de hipismo olímpico Laura Bechtolsheimer .

BENNIS, Warren, autor do livro *Os Gênios da Organização – As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*, é professor catedrático da Administração de Empresas na Universidade do Sul da Califórnia. Seus livros tornaram-no um dos mais respeitados peritos em liderança nos Estados Unidos. Foi consultor de quatro presidentes norte-americanos e presta assessoria a grandes empresas e organizações.

BENTO XVI, nascido Joseph Aloisius Ratzinger, é Papa Emérito e Romano Pontífice Emérito da Igreja Católica. Foi papa da Igreja Católica e bispo de Roma de 19 de abril de 2005 a 28 de fevereiro de 2013, quando oficializou sua abdicação. Desde sua renúncia é Bispo emérito da Diocese de Roma. Nascimento: 16 de abril de 1927 (idade 95 anos), Marktl, Alemanha. Eleição: 19 de abril de 2005. Diocese: Roma. Fim do pontificado: 28 de fevereiro de 2013 (7 anos).

BIEDERMAN, Patrícia Ward É jornalista do Los Angeles Times, tendo já recebido diversos prêmios como colunista do Buffalo News. É especialista em artigos sobre assuntos culturais e foi parceira de Warren Bennis no livro *Os Gênios da Organização – As forças que impulsionam a criatividade em equipes de sucesso*.

BLANCHARD, Ken Autor de inúmeros livros, entre os quais *Liderança de Alto Nível – como criar e liderar organizações de Alto Desempenho – Bookman – 2007*. Consultor de empresas e palestrante proeminente, Ken Blanchard é considerado pelos seus clientes e colegas como um dos indivíduos mais compassivos, poderosos e perspicazes no mundo dos negócios. Recebeu diversos prêmios e honrarias por suas contribuições nas áreas do gerenciamento e da liderança. Entre os quais: The Council of Peers Award of Excellence e o Golden Gavel Award da Toastmasters International. Blanchard foi incluído, em 2005, no Amazon Hall of Fame como um dos 25 autores com o maior número de vendas em livros de todos os tempos.

BLANCHARD, Ken e HERSEY, Paul apresentaram uma teoria sobre liderança onde sugeriram que o mais importante era adaptar o estilo de liderança de cada um à situação em causa. Ou seja, a teoria da Liderança Situacional afirma que em vez de utilizar apenas um estilo de liderança, os líderes de sucesso devem mudar os estilos de liderança, tendo em conta a maturidade das pessoas que lideram e os detalhes da tarefa em causa. Utilizando essa teoria, os líderes devem ser capazes de colocar mais ou menos ênfase na tarefa e mais ou menos ênfase nos relacionamentos, dependendo do que é mais necessário para realizar o trabalho, tarefa ou projeto.

CARNEGIE, Dale foi um formador, escritor e orador norte-americano. Fundou o que é hoje uma rede mundial de mais de 3.000 instrutores e escritórios em aproximadamente 97 países que já formou mais de 9 milhões de pessoas no mundo. Nascimento: 24 de novembro de 1888, Maryville, Missouri, EUA. Falecimento: 1 de novembro de 1955, Forest Hills, Nova Iorque, Nova York, EUA.

CHAMPY, James É uma autoridade na gestão de questões que envolvem reengenharia de negócios, mudança organizacional, e renovação da empresa. Foi presidente e CEO da CSC Index, o braço de consultoria de gestão da Computer Sciences Corporation e um dos fundadores da Index, consultoria de 200 milhões de dólares que foi adquirida pela CSC em 1988.

CONNER, Daryl R. Presidente da Conner Partners, é um reconhecido especialista internacional no campo da gestão da mudança e muito conhecido pelos executivos empresariais mundiais na implantação de iniciativas de mudança estratégica.

CONFÚCIO, K'ung Ch'iu. A vida de Confúcio começa com um homem chamado K'ung Ch'iu, que nasceu no nordeste da China em 551 a/C. Essa foi uma época em que a China estava sendo cortada em estados feudais pelos “príncipes” de guerra que formaram exércitos, promoveram batalhas, oprimiram trabalhadores escravos e cobraram altos impostos. Ch'iu era um jovem autodidata, criado por uma família pobre do estado de Lu. Em sua adolescência, ele ocupou um cargo administrativo

com um nobre local, gerenciando sua contabilidade agrícola. Foi aqui que Ch'iu começou a desenvolver uma paixão pela filosofia ética. Como um adulto, Ch'iu deixou sua terra natal e começou a vagar de estado para estado na China. Ele tinha a ambição de compartilhar sua filosofia com os príncipes governantes, acreditando que estes poderosos líderes tinham a obrigação de liderar seu povo com virtude. Ao invés de liderar por poder, controle, dinheiro ou ego, os príncipes da China devem compreender o seu propósito maior, isto é, fazer o “bem” e liderar colocando outros antes de si mesmo.

COVEY, Stephen R. É fundador e presidente da Covey Leadership Center e que atende mais da metade das empresas citadas na Fortune 500, além de milhares de organizações de pequeno e médio porte nos EUA e no mundo todo. É o autor de – Os sete hábitos das pessoas muito eficazes, com mais de 5 milhões de cópias comercializadas.

CROSBY, Philip Bayard. “Phil” Crosby foi um empresário e escritor estadunidense que contribuiu para a teoria da gestão e métodos de gestão da qualidade. Phil Crosby está associado aos conceitos de “zero defeito” e de “fazer certo à primeira vez”. Nascimento: 18 de junho de 1926, Wheeling, Virgínia Ocidental, EUA. Falecimento: 18 de agosto de 2001, Asheville, Carolina do Norte, EUA. Formação: Kent State University College of Podiatric Medicine (1946–1950)

DELL, Michael Saul. É um empresário norte-americano. É o presidente e fundador da Dell, uma das maiores fornecedoras de produtos eletrônicos e de tecnologia do mundo. Michael Dell é o presidente do conselho de administração e executivo-chefe da Dell, fundou a empresa com U\$ 1.000 em 1984 aos 19 anos. Nascimento: 23 de fevereiro de 1965 (idade 57 anos), Houston, Texas, EUA.

DYSON, Freeman John. Foi um físico e matemático inglês. Trabalhou para o British Bomber Command durante a Segunda Guerra Mundial. Após seu fim, mudou-se para Princeton e nacionalizou-se estadunidense. Nascimento: 15 de dezembro de

1923, Crowthorne, Reino Unido. Falecimento: 28 de fevereiro de 2020, Princeton, Nova Jersey, EUA

DEMING, William Edwards. Foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense. Deming é amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, sendo, porém, mais conhecido pelo seu trabalho no Japão. Nascimento: 14 de outubro de 1900, Sioux City, Iowa, EUA. Falecimento: 20 de dezembro de 1993, Washington, D.C., EUA. Morte: 20 de dezembro de 1993 (93 anos); Washington DC, Estados Unidos.

DRUKER, Peter. Foi um filósofo e economista de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações – subentendendo-se a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações, como dizia ele próprio.

EDSON, Thomas Alva. Foi um empresário dos Estados Unidos que patenteou e financiou o desenvolvimento de muitos dispositivos importantes de grande interesse industrial. “O Feiticeiro de Menlo Park”, como era conhecido, foi um dos primeiros a aplicar os princípios da produção maciça ao processo da invenção. Nascimento: 11 de fevereiro de 1847, Milan, Ohio, EUA. Falecimento: 18 de outubro de 1931, West Orange, Nova Jersey, EUA.

EINSTEIN, Albert. Foi eleito, em 2009, por mais de 100 cientistas modernos, como o mais memorável físico de todos os tempos. É conhecido por desenvolver a teoria da relatividade. Devido à formulação da teoria da relatividade, Einstein tornou-se mundialmente famoso. Nos seus últimos anos, sua fama excedeu a de qualquer outro cientista na cultura popular: “Einstein” tornou-se um sinônimo de gênio. Foi por exemplo eleito pela revista Time como a “Pessoa do Século” e a sua face é uma das mais conhecidas em todo o mundo. Em 2005 celebrou-se o Ano Internacional da Física, em comemoração aos

cem anos do chamado “Annus Mirabilis” (ano miraculoso) de Einstein, em que este publicou quatro dos mais fundamentais artigos científicos da física do século XX.

FREUD, Sigmund. Médico neurologista e fundador da psicanálise, Freud apresentou ao mundo o inconsciente e explorou a mente humana. Sigmund Freud ficou conhecido como um dos maiores pensadores do século XX e o pai de muitas das teorias psicanalíticas aplicadas atualmente. Freud explorou a psique, desenvolveu uma teoria de personalidade, estudou histeria, neuroses e sonhos, entre tantos trabalhos.

FORD, Henry. Foi um empreendedor estadunidense, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de automóveis em menos tempo e a um menor custo. Ford foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos EUA. Como único dono da Ford Company, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. A ele é atribuído o “fordismo”, isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como “linha de montagem”, o qual tinha condições de fabricar um carro a cada 98 minutos, além dos altos salários oferecidos a seus operários. Ford via no consumismo uma chave para a paz, o que o levou certa vez a dizer: “o dinheiro é a coisa mais inútil do mundo; não estou interessado nele, mas sim no que posso fazer pelo mundo com ele.

GIRARD, René. É conhecido por suas teorias que consideram o mimetismo a origem da violência humana que desestrutura e reestrutura as sociedades, fundando o sentimento religioso arcaico. Girard se autodefine como um antropólogo da violência e do simbolismo religioso. Alguns o consideram o “Darwin das ciências humanas”. Por meio de seus trabalhos de antropologia, ele teorizou o que é considerado uma de suas grandes descobertas: o mecanismo da vítima expiatória, segundo ele um mecanismo fundador de qualquer comunidade humana e de qualquer ordem cultural: quando o objeto de desejo é apropriável, a convergência dos desejos conflitantes em sua direção engendra a rivalidade mimética que é a fonte da violência. No

grupo primitivo, esta violência, por paroxismo, focaliza-se numa vítima arbitrária cuja eliminação reconcilia o grupo.

GROVE, Andrew S. Nasceu em Budapeste, na Hungria, e imigrou para os EUA em 1956. Graduiu-se em engenharia química no City College (NY) e fez seu doutorado na USC – 1963. Trabalhou na Fairchild Semiconductor Company e se tornou e terceiro funcionário da Intel Corporation. Tornou-se presidente da Intel em 1979 e CEO em 1987 e presidente do conselho de 1997 a 2004. Formou a tríade do Vale do Silício com Robert Noyce e Gordon Moore. É reconhecido até hoje como o homem que transformou a Intel, uma das fabricantes de chips de memória em uma das maiores fabricante de microprocessadores do mundo.

HANDY, Charles. CBE (nascido em 25 de julho de 1932) é um autor/filósofo irlandês especializado em comportamento e gestão organizacional. Entre as ideias que ele avançou estão a “carreira de portfólio” e a “Organização Shamrock” (na qual trabalhadores profissionais do núcleo, trabalhadores autônomos e trabalhadores de rotina de meio período/temporários formam uma folha do “Trevo”). Ele foi classificado entre os Thinkers 50, uma lista privada dos pensadores de gestão vivos mais influentes. Em 2001 foi o segundo nesta lista, atrás de Peter Drucker, e em 2005 foi o décimo. Quando a Harvard Business Review teve uma edição especial para marcar seu 50º aniversário, eles pediram a Handy, Peter Drucker e Henry Mintzberg que escrevessem artigos especiais. Em julho de 2006, foi-lhe conferido o título honorário de Doutor em Direito pelo Trinity College, Dublin.

HANNAN, MT e FREEMAN, J. Autores da obra: “A Organizações e Estrutura Social” em Ecologia Organizacional. (Cambridge e Harvard). É uma abordagem teórica e empírica nas ciências sociais, que é especialmente utilizado em estudos organizacionais. Ecologia organizacional utiliza conhecimentos de biologia, economia e sociologia. Emprega análise estatística para tentar entender as condições em que as organizações surgem, crescem e morrem.

HEMERY, F.E. e TRIST. Eles procuravam identificar o processo e as reações que ocorrem no ambiente como um todo, no sentido de classificar a natureza do ambiente que circunda a organização e as consequências da natureza ambiental sobre a natureza da organização. Para ambos existem quatro tipos de contexto ambiental, cada qual proporcionando determinada estrutura e comportamentos organizacionais.

HERRMANN, Ned. É conhecido por sua pesquisa no pensamento criativo. Ele passou os últimos 20 anos dedicando sua vida a aplicação de teoria da dominância cerebral para o ensino, aprendizagem, aumentando a autocompreensão e reforço das capacidades de pensamento criativo, tanto a nível individual quanto a nível corporativo. Herrmann contribuiu para a aplicação de dominância cerebral que lhe trouxe reconhecimento mundial.

HAMMER, Michael. É o criador da reengenharia. Foi professor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT – Massachusetts Institute of Technology). Em 1990 escreveu um artigo sobre reengenharia para a revista Harvard Business Review. Por volta de 1993, publicou junto com James Champy o livro *best-seller* internacional *Reengineering the Corporation*. Foi propulsor do termo Downsizing, que justificou na década de 80 demissões no mundo inteiro com a leitura dos artigos sobre reengenharia de projetos. Também lançou, em 2001, o livro “A Agenda – o que as empresas devem fazer para dominar esta década”, que trata principalmente da necessidade de modificações estruturais nas empresas para enfrentar a nova realidade da “Economia do Cliente”.

HIROHITO, Shōwa. Foi o 124º imperador do Japão, de acordo com a ordem tradicional de sucessão, reinando de 25 de dezembro de 1926 até sua morte, em 1989. Apesar de ser muito conhecido fora do Japão por seu nome pessoal, Hirohito, no Japão ele é atualmente referido pelo seu nome póstumo, Imperador Shōwa. No seu reinado, o Japão era uma das maiores potências mundiais – a nona maior economia mundial, o terceiro maior país naval e um dos cinco países permanentes do



conselho da Liga das Nações. Ele foi o chefe de Estado sob a limitação da Constituição do Império do Japão, durante a militarização japonesa. Esteve sobre o trono do Crisântemo durante o envolvimento, e subsequente derrota japonesa na Segunda Guerra Mundial. Ele foi o símbolo do novo estado

HER, Hu. Nos mais de 5.000 anos da cultura chinesa, ocorreram diversos períodos extremamente conturbados, com reinos combatentes lutando pela supremacia de seu vasto território e população humana. Por conta disso, a guerra foi elevada à posição da arte, sendo a obra de Sun Tzu a mais conhecida, porém longe de ser a única. O Tao da Guerra, uma obra descoberta em tabuletas de bambu no túmulo do grande mestre estrategista Er-Hu foi escrita por ele por volta de 370 a.C, tendo sido um dos mais brilhantes generais da dinastia Zhao.

HOMEM, Maria. Psicanalista, pesquisadora do Núcleo Diversitas FFLCH/USP e professora da FAAP. Ministra palestras e cursos em diversos lugares, como Casa do Saber, Museu da Imagem do Som (MIS), Saint Paul e Centro Universitário Maria Antônia – USP. Atualmente trabalha na interface Psicanálise, Subjetividade e Cultura. Apesar de um jeito mais introvertido, quase tímido, Maria Homem, 52 anos, não se recolhe ao consultório e difunde a prática de Freud em uma série de vídeos na internet, em que compartilha reflexões sobre a sociedade, o masculino, o feminino e as relações humanas.

HURZ, R. Nascido em 1943, estudou Filosofia, História e Pedagogia. Vive em Nuremberg e atua como autônomo, autor e jornalista. É cofundador e redator da revista teórica EXIT! – Kritik und Krise der Warengesellschaft (EXIT! – Crítica e Crise da Sociedade da Mercadoria). A área dos seus trabalhos abrange a teoria da crise e da modernização, a análise crítica do sistema mundial capitalista, a crítica do iluminismo e a relação entre cultura e economia. Publica regularmente ensaios em jornais e revistas na Alemanha, Áustria, Suíça e Brasil.

ISHIKAWA, Kaoru. Nasceu em Tóquio, no Japão, no ano de 1915. Em 1939, formou-se em engenharia química pela Universidade de Tóquio, onde se tornou professor anos depois.

Em 1941, Ishikawa iniciou sua carreira na área da Gestão da Qualidade na Companhia de Combustível Líquido Nissan. Em 1978, tornou-se presidente do Instituto de Tecnologia de Musashi, além de ser membro da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), sendo um dos maiores estudiosos da Qualidade no Japão. Tão grande a sua influência que no ano de 1993, a American Society for Quality (ASQ) criou a Medalha de Ishikawa em sua homenagem. Atualmente, o prêmio é concedido para aqueles que se destacaram como líderes e que tenham contribuído para a melhoria dos aspectos humanos da qualidade. Inclusive, Ishikawa também divide o título de membro honorário da ASQ com grandes nomes, como Deming e Juran.

JURAN, Joseph. Nasceu em 24 de dezembro de 1904 na cidade de Braila, Romênia, Joseph Moses mudou-se para Minnesota, Estados Unidos, em 1912. Vindo de uma família judaica de origem humilde, Juran destaca-se na escola devido a sua habilidade matemática, sendo também um excelente jogador de xadrez. Em 1920, ingressa na Universidade de Minnesota e, cinco anos depois, forma-se em Engenharia Elétrica. Ele inicia sua carreira como gestor de qualidade na Western Electrical Company e, em 1926, é convidado a participar do Departamento de Inspeção Estatística da empresa no qual ficou responsável pela aplicação e disseminação das novas técnicas de controle estatístico de qualidade, possibilitando uma rápida ascensão na organização. Como chefe do departamento, publicou seu primeiro artigo sobre qualidade relacionada à engenharia mecânica em 1935. Transferido para a sede da empresa em Nova Iorque sob o cargo de chefe de Engenharia Industrial, Juran, em visitas a outras companhias, ampliou sua visão a respeito de métodos de gestão de qualidade. Neste período, também se dedicou ao estudo do Direito, obtendo seu diploma pela Loyola University Chicago School of Law. Sua obra mais clássica, *Quality Control Handbook*, publicada pela primeira vez em 1951 e ainda considerada como referência para todo gestor de qualidade, despertou o interesse dos japoneses que, no período pós-guerra, preocupados com a reconstrução de sua economia, convidaram-no para ensiná-los os princípios de gestão de

qualidade. Juntamente com W. Edwards Deming, é considerado o pai da revolução da qualidade do Japão e um dos colaboradores na sua transformação em potência mundial. Em 1979, Juran funda o *Juran Institute* para facilitar a disseminação de suas ideias através de livros, vídeos e outros materiais. É considerada atualmente uma das mais importantes consultorias de gestão de qualidade do mundo.

JOHNSON-LAIRD, Phillip É um professor da Princeton University's – Departamento de Psicologia e autor de diversos livros notáveis sobre direitos humanos, cognição e da psicologia do raciocínio. Ele é membro da *American Philosophical Society*, membro da *Royal Society*, membro da Academia Britânica, a William James Fellow da Association for Psychological Science, e Fellow da Sociedade de Ciência Cognitiva. Ele recebeu o doutorado honoris causa: Göteborg, 1983; Pádua, 1997; Madrid, 2000; Dublin, 2000; Ghent, 2002; Palermo, 2005.

KANTER, Rosabeth Moss. É uma renomada professora de administração da Harvard Business School e autora de diversos livros nas áreas de estratégia, inovação e liderança. Nascimento: 15 de março de 1943 (idade 79 anos), Cleveland, Ohio, EUA. Prêmios: Bolsa Guggenheim para Ciências Sociais, Estados Unidos e Canadá. Formação: Universidade de Michigan (1967), Bryn Mawr College (1964), Universidade de Aalborg.

KATZ, Daniel. Foi um psicólogo, nascido em Trenton, New Jersey, EUA. Sua carreira acadêmica culminou na Universidade de Michigan. Ele foi também professor da Princeton University's – Departamento de Psicologia por um tempo. Ele produziu clássicos estudos de estereótipos raciais e preconceitos, e mudança de atitude; sua busca das conexões entre a psicologia individual e dos sistemas sociais ajudou a fundar o campo da psicologia organizacional. Uma importante contribuição foi a sua teoria de sistemas aberto, apresentada em *A Psicologia Social das Organizações*. (1996)

KING, Martin Luther Jr. foi um pastor batista e ativista político estadunidense que se tornou a figura mais proeminente e líder do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos de

1955 até seu assassinato em 1968. Nascimento: 15 de janeiro de 1929, Atlanta, Geórgia, EUA. Assassinato: 4 de abril de 1968, Memphis, Tennessee, EUA.

KLUCKHON, Clide. Foi um americano antropólogo e teórico social, com muitas contribuições para o desenvolvimento da cultura dentro da antropologia norte-americana. Recebeu muitos prêmios em sua carreira. Em 1947 ele foi escolhido para ser o Presidente da Associação Americana de Antropologia e se tornou o primeiro diretor do Centro de Pesquisa russo em Harvard. No mesmo ano seu livro *Espelho para o Homem* ganhou o prêmio McGraw Hill para melhor escrita popular na ciência.

LACAN, Jacques-Marie Émile. Foi um psicanalista francês. Depois dos estudos em Medicina, Lacan se orientou em direção à Psiquiatria e fez seu doutorado em 1932, com a tese *Da Psicose Paranoica em suas Relações com a Personalidade*. Nascimento: 13 de abril de 1901, Paris, França. Falecimento: 9 de setembro de 1981, Paris, França.

LAIRD, Philip Johnson. é um filósofo da linguagem e do raciocínio. Ele foi professor do Departamento de Psicologia da Universidade de Princeton, bem como autor de vários livros notáveis sobre a cognição humana e a psicologia do raciocínio. Local de nascimento: Leeds, Reino Unido. Formação: University College London, Culford School. Prêmios: Prêmio Internacional da Fundação Fyssen.

LAMA, Dalai. Tenzin Gyatso, Sua Santidade o 14º Dalai Lama nasceu em 6 de julho de 1935, numa família de camponeses da pequena vila de Taktser, na província de Amdo, situada no nordeste do Tibet. Seu nome era Lhamo Dhondup até o momento em que, com dois anos de idade, Sua Santidade foi reconhecido como sendo a reencarnação de seu predecessor, o 13º Dalai Lama, Thubten Gyatso. Os Dalai Lamas são tidos como manifestações de *Avalokiteshvara* ou *Chenrezig*, o *Bodhisattva* da Compaixão e patrono do Tibet. Um *Bodhisattva* é um ser iluminado que adiou sua entrada no nirvana e escolheu renascer para servir à humanidade.

LEVITT, Theodore. Foi um economista nascido na Alemanha e radicado nos Estados Unidos. Mestre de Harvard, é um dos nomes conceituados em Marketing. Escreveu o livro *Imaginação de Marketing* e ainda o artigo *Miopia em Marketing*. Nascimento: 1 de março de 1925, Vollmerz, Schlüchtern, Alemanha.

McCLELLAND, David Clarence foi um psicólogo americano, ingressou no corpo docente de Harvard em 1956 conduzindo pesquisas por 30 anos, foi um especialista em motivação humana e reconhecido por seu trabalho. O objetivo básico da teoria é explicar a importância dos fatores e processos psicológicos no desenvolvimento econômico. Ele está interessado em estudar os valores e motivações que levam os homens a explorar as oportunidades e a tirar vantagens das condições favoráveis de comércio.

MANDELA, Nelson. Era advogado Foi líder rebelde e presidente da África do Sul de 1994 a 1999. Principal representante do movimento antiapartheid, como ativista e transformador da história africana. Considerado pela maioria das pessoas um guerreiro em luta pela liberdade, era considerado pelo governo sul-africano um terrorista. Mostrando sua conversão em ativista com métodos pacíficos, recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 1993. Passou a infância na região de Thembu, antes de seguir carreira em Direito. Em 1990 foi-lhe atribuído o Prêmio Lênin da Paz, que foi recebido em 2002.

MASLOW, Abraham. Foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics. A pesquisa mais famosa foi realizada em 1946, em Connecticut, numa área de conflitos entre as comunidades negra e judaica. Aqui, ele concluiu que reunir grupos de pessoas era uma das melhores formas de expor as áreas de conflito. Estes grupos, denominados T-groups (o T significa training, ou seja, formação), tinham como teoria subjacente o fato de que os padrões comportamentais terem que ser “descongelados” antes de serem alterados e depois “congelados”.

dos” novamente — os T-groups eram uma forma de fazer com que isto acontecesse.

MINSKY, Marvin Lee. Foi um cientista cognitivo norte-americano. Sua principal área de atuação foi centrada nos estudos cognitivos no campo da inteligência artificial. Nascimento: 9 de agosto de 1927, Nova Iorque, EUA. Falecimento: 24 de janeiro de 2016, Boston, Massachusetts, EUA.

MORITA, Akio. Após a segunda guerra mundial ter se encerrado, Morita e Ibuka fundaram a “Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha”, traduzida para o inglês como Tokyo Telecommunications Engineering Company, com aproximadamente 20 empregados e um capital inicial de ¥190.000. Ibuka tinha 38 anos; Morita, 25. A família Morita investiu na Sony durante um curto período e se tornou o maior acionista. Morita foi essencial na liderança da Sony nas áreas de marketing, globalização, finanças e recursos humanos. Morita também fez com que a Sony entrasse no mercado de software e contribuiu em todo controle da companhia. A companhia direcionada à expansão para o mercado global e era evidente a decisão em mudar o nome da corporação para Sony, em 1958. Morita achava necessária a mudança do nome da companhia para algo mais fácil de pronunciar e lembrar. Assim, ele mudou o nome para Sony Corporation (“sonus”, som em latim e “sonny-boys”, rapazes bonitos e inteligentes). Em 1960, a Sony Corporation of América se estabeleceu nos Estados Unidos. Morita decidiu se mudar para lá com sua família e criou novos canais de distribuição para a companhia. Ele acreditava que a Sony deveria criar seus próprios canais de distribuição em vez de confiar nos representantes locais. Diversos produtos lançados pela Sony em sua história podem ser creditados à criatividade e ideias inovadoras de Morita. Suas ideias deram origem a novas culturas e estilos de vida, isso é evidente em produtos como o walkman e o videocassete.

OSBORN, Alex Faickney (24 de maio de 1888 – 4 de maio de 1966). É um anunciante americano, fundador em 1919, com Bruce Fairchild Barton e Roy Sarles Durstine, da agência de publicidade americana BDO que, ao se fundir com a George Batten

Company, passa a ser BBDO em 1928. Por meio dessa fusão, assumiu a vice-presidência da BBDO até sua aposentadoria em 1960. Ele projetou o *brainstorming*, uma técnica de ideação em grupo que lançou em 1940 para promover com sucesso sua agência para seus clientes e potenciais futuros clientes. Ele dá a origem da palavra *brainstorming*: os participantes chamaram essas reuniões criativas de sessões de *brainstorming* porque estamos lidando com um problema. Com Sidney Parnes, Alex Osborn fez o método de brainstorming evoluir para um método mais completo e estruturado, o *Creative Problem Solving*.

SHAKESPEARE, William. Foi um poeta, dramaturgo e ator inglês, tido como o maior escritor do idioma inglês e o mais influente dramaturgo do mundo. É chamado frequentemente de poeta nacional da Inglaterra e de “Bardo do Avon”. Nascimento: 1564, Stratford-upon-Avon, Reino Unido. Falecimento: 23 de abril de 1616, Stratford-upon-Avon, Reino Unido.

ROSA, João Guimarães. Foi um poeta, diplomata, novelista, romancista, contista e médico brasileiro, considerado por muitos o maior escritor brasileiro do século XX e um dos maiores de todos os tempos. Foi o segundo marido de Aracy de Carvalho, conhecida como “Anjo de Hamburgo”. Nascimento: 27 de junho de 1908, Cordisburgo, Minas Gerais. Falecimento: 19 de novembro de 1967, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Também conhecido como J. J. Rousseau, ou simplesmente Rousseau, foi um importante filósofo, teórico político, escritor e compositor autodidata genebrino. É considerado um dos principais filósofos do iluminismo e um precursor do romantismo. Nascimento: 28 de junho de 1712, Genebra, Suíça. Falecimento: 2 de julho de 1778, Ermenonville, França.

SCHEIN, Edgard. Nasceu em 1928 nos Estados Unidos e teve contribuição significativa em muitos campos do desenvolvimento organizacional. Obteve seu título de graduação na Universidade de Chicago: o de mestre em Psicologia pela Universidade de Stanford e seu PhD em Psicologia Social por Harvard. Foi professor de Gestão na Sloan School of

Management do MIT durante mais de 40 anos onde realizou suas mais significativas contribuições. Clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. Inventou também os termos “âncora de carreira” (career anchor) e “contrato psicológico” (psychological contract). Este representa o que o empregado espera do seu empregador, não apenas em termos econômicos, mas também no tratamento e estímulo para desenvolver capacidades e responsabilidades. Edgar Schein investiga a cultura organizacional, o processo de pesquisa, dinâmica de carreira, e organização de aprendizagem e de mudança. Em seu livro *Na carreira de Sobrevivência: Papel Estratégico Trabalho e Planejamento* (Pfeiffer, 1994), apresenta conceitos e atividades para gerentes e funcionários com base em pesquisas em que relatou pela primeira vez em os conceitos de dinâmica de carreira. Em seu livro *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economics Development Board* (MIT Press, 1996), ele descreve como o conselho criou o milagre econômico lá ocorrido. Seu livro mais recente *DEC is Dead, Long Live DEC* (Berett-Kohler, 2003), é uma análise cultural da ascensão e queda da Digital Equipment Corporation.

SENGE, Peter. Engenheiro pela Stanford University e mestrado em Modelos de Sistema Sociais e o PhD em Management pelo MIT. Em Stanford também estudou Filosofia. Na universidade e foi influenciado pelo livro *Reveille for Radicals* (Alvorada para os radicais) de Saul Alinsky, que trata da “Organização da comunidade”, onde pessoas que vivem próximas possam trabalhar unidos para benefício próprio e da comunidade. Professor sênior na MIT (Massachusetts Institute of Technology) fundou e é diretor da SOL (Society for Organizational Learning). 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1990. *Best-seller* e principal obra.

SHINSEKI, Eric. Nasceu em Lihue, Kaua'i, no então Território do Havaí, em uma família americana de ascendência japonesa. Ele cresceu em uma comunidade de plantação de cana de açúcar em Kaua'i e se formou na Kaua'i High and Intermediate School, em 1960. Quando menino, Shinseki soube que três de seus tios serviram no 442º Regimento de Infantaria, uma uni-



dade de nipo-americanos que se tornou uma das unidades de combate mais condecoradas da história dos Estados Unidos. Ele frequentou a Academia Militar dos Estados Unidos e se formou em 1965 com um diploma de bacharel e uma comissão como segundo tenente. Obteve um grau de *Master of Arts* em Literatura Inglesa pela Duke University, em 1974. Ele também foi educado no Armor Officer Advanced Course, no United States Army Command and General Staff College e no National War College da National Defense University .

THOMSON, Oliver. Nasceu em Birmingham, em 1936, e estudou nesta cidade e em Glasgow, tornando-se especialista em clássicos e historiador do Trinity College em Cambridge. Lecionou estudos da mídia e história na Universidade de Glasgow e é diretor administrativo de uma agência de publicidade escocesa. É o autor do livro: *A Assustadora História da Maldade – Ediouro – São Paulo – 2002.*

TZU, Sun. Foi um antigo estrategista militar e filósofo chinês a quem é atribuído a autoria da obra *The Art of War*, um antigo e influente livro chinês sobre estratégia militar. Sun Tzu tem tido, ao longo do tempo, um impacto muito significativo sobre a história e a cultura de chineses e asiáticos, tanto através do livro, *Arte da Guerra*, como da lenda que cerca o seu nome. Durante os últimos séculos A Arte da Guerra cresceu em popularidade no mundo inteiro, inclusive na sociedade ocidental.

Tsé, Lao. Foi uma das maiores personagens da filosofia na China antiga. Lao-Tsé não é um nome, mas significa “grande senhor” ou “velho mestre”. Seu nome real seria Li Er ou Lao Dan. A tradição diz que ele viveu no século 6 antes de Cristo. Muitos estudiosos modernos afirmam que ele deve ter vivido dois séculos depois, numa época conhecida como Cem Escolas de Pensamento. Atribui-se a Lao-Tsé a autoria da obra criadora do taoísmo, o “Tao Te Ching”, ou Livro do Caminho e da Virtude.

TRIST, E. L. Foi um cientista britânico e figura de proa na área de DO – Desenvolvimento Organizacional, sendo um dos fundadores do Instituto Tavistock de Pesquisa Social, em Londres. Formou-se em Psicologia, em 1933, com distinção, e

foi para a Universidade de Yale nos EUA. Trist, em 1990, escreveu um relato de três volumes do Tavistock, juntamente com Hugh Murray e Emery Fred: *O Compromisso Social de Ciências Sociais*.

TSE, Meng Mêncio. Pseudônimo de Ji Mèngkē, foi um filósofo chinês, o mais eminente seguidor do confucionismo e verdadeiro sábio. O termo também pode ser uma referência ao livro que reúne seus pensamentos.

ZALEZNIK, Abraham. Foi um dos principais estudiosos e professores no campo da psicodinâmica organizacional e da psicodinâmica da liderança. No momento de sua morte, ele era um professor emérito da Harvard Business School, onde lecionou por quatro décadas. Ele era um psicanalista praticante e autor de 16 livros. Nascimento: 30 de janeiro de 1924, Filadélfia, Pensilvânia, EUA. Falecimento: 2011, Boston, Massachusetts, EUA.

ZI, Lao. Zi ou Lao Zi foi um filósofo e escritor da Antiga China. É conhecido por ser o autor do importante livro Tao Te Ching, por ser o fundador do taoísmo filosófico e por ser uma divindade do taoísmo religioso e nas religiões tradicionais chinesas.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. Economista com cursos de especialização em administração e marketing pela USA – Universidade do Sul da Califórnia (USA) e INSEAD – Instituto Europeu de Administração e Negócios – França; professor de pós-graduação em administração na PUC (RS) e UCS (RS); autor dos livros: *Afinal onde estão os Líderes?* e *O Líder em Xequê – desvios comportamentais na implantação das mudanças*, ambos pela Editora Bookman/Artmed (2009 e 2012 respectivamente); *ARTHUR – Os Descaminhos de um Executivo na Busca do Poder e da Felicidade* – (2012) AGE Editora. Empresário e consultor no campo do *desenvolvimento de líderes empresariais, com mais de 12.000 executivos capacitados nos últimos 30 anos*.

WILDE, Oscar. Em seu único romance, O Retrato de Dorian Gray, considerado por críticos como obra-prima da literatura inglesa, Oscar Wilde trata da arte, da vaidade e das manipulações humanas. Já em várias de suas novelas como, por exemplo, O Fantasma de Canterville, Wilde critica o patriotismo da socieda-

de. No teatro, escreveu nove dramas, muitos ainda encenados até hoje. Wilde destacou-se como poeta, principalmente na juventude.

## **Frases de líderes:**

- » “Que a paz esteja com você.”
- » “Quem nunca errou, atire a primeira pedra.”
- » “Ninguém faz o bem impunemente, mas sempre vale a pena fazer o bem.”
- » “Sigam-me os bons.”
- » “Você é um líder? Mesmo? E onde estão os seus seguidores?”
- » “Nada é permanente, exceto a mudança.”
- » “Quem quer o poder pelo poder, jamais deveria tê-lo.”
- » “A tua mensagem é linda e inspiradora. E o teu exemplo?”
- » “Meus colegas estavam lá fixando a bandeira. Eu fui lá e ajudei. Só isso.”
- » “Se for um bom negócio, faça. Nós somos fruto das nossas decisões.”
- » “Jamais pés impuros pisaram o sagrado solo do Império japonês.”

## Referências

- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BENNIS, W. G.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BRADLEY, J.; POWERS, R. *A Conquista da honra*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.
- BROWN, J. F. *O executivo global: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CHATTERJEE, S. *Estratégias a prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHURCHILL, W. *Grandes homens do meu tempo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.
- CHURCHILL, W. *Jamais ceder! os melhores discursos de Winston Churchill*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELDON, R. S. *As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DE VRIES, M. F. E. K.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DELL, M. *Dell: estratégias que revolucionaram o mercado*. São Paulo: Market Books, 1999.
- DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. *Criatividade e Marketing*. Rio de Janeiro: MBooks, 2009.
- FOLLETT, M. P. *Dynamic administration*. New York: Harper & Row, 1941.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREUD, S. *O mal-estar na civilização*. São Paulo: Penguin & Companhia das Letras, 2016. (Trabalho original publicado em 1930).
- GIOSA, L. Amizade e negócios combinam? Alguns cuidados são essenciais para manter a amizade e ganhar dinheiro. *Cliente S.A.*, São Paulo, ed. 84, ano 8, jul. 2009.

GLEITMAN, H.; REISBERG, D.; GROSS, J. *Psicologia*. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GROVE, A. S. *Só os paranóicos sobrevivem: como tirar o melhor proveito das crises que desafiam empresas e carreiras*. São Paulo: Futura, 1997.

HANDY, C. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 1994.

HOMEM, Maria. *Uma análise da pandemia com a psicanalista Maria Homem*. Vídeo 2020. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=WsyPqrPA5tg&feature=youtu.be>.

JAY, A. *Maquiavel e gerência de empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

LEBRUN, Jean-Pierre. *Um mundo sem limites: ensaio para uma clínica psicanalítica do social*. Rio de Janeiro: Editora Companhia de Freud, 2004.

LEVITT, Theodore. *Marketing Imagination*. New York: Free Press, 1986.

LISPECTOR, Clarisse Vasquez. *Todas as Crônicas*, a. Organização de Pedro Karp. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 2018.

MACIVER, R. M. *The web of government*. New York: Macmillan, 1947.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. Porto Alegre: LP&M, 2006.

MASLOW, Abraham. *Diário de Negócios de Maslow*. [s.l.]: [s.n.], 2003.

MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORRIS, C. R. *Os magnatas: como Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gold e J. P. Morgan inventaram a supereconomia americana*. Porto Alegre: L&PM, 2006.

NAISBITT, J. *Paradoxo global – quanto maior a economia mundial mais poderosos são os seus protagonistas maiores: nações, empresas, indivíduos*. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1994.

OSADA, T. *Housekeeping 5S's: 5 pontos-chave para o ambiente da qualidade total*. São Paulo: Instituto IMAN, 1992.

OSBORN, Alex. *Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: C. Scribner's sons, 1953.

PETERS, T. *O círculo da inovação: você não deve evitar o caminho para o seu sucesso*. São Paulo: Harbra, 1998.

PETERS, T. *Reimagine: excelência nos negócios numa era de desordem*. São Paulo: Futura, 2004.

PORRAS, J.; STEWART, E.; THOMPSON, M. *Sucesso feito para durar: histórias de pessoas que fazem a diferença*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

REINFIELD, F. *Ataque e contra-ataque no xadrez*. 19. ed. São Paulo: IBRASA, 2007.

ROUSSEAU, Jean-Jaques. *Contrato social*. São Paulo: Edipro, 2017.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. et al. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SILVA, C. L. M. da. *Mudança e análise organizacional*. Curitiba: UFPR-PMC/IMAP, 1996.

THOMSON, O. *A assustadora história da maldade*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

THUCYDIDES. *The landmark Thucydides: a comprehensive guide to the Peloponnesian war*. New York: Free Press, 1998.

TZU, S. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Record, 2006.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. *Leadership brand: developing customer – focused leaders to driver performance and build lasting value*. Massachussets: Harward Busines School Press, 2007.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. *O líder em xeque – atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças*. Porto alegre: Bookman, 2012.

WELCH, J.; WELCH, S. *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

WHEATLEY, M. J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2006.



A Universidade de Caxias do Sul é uma Instituição Comunitária de Educação Superior (ICES), com atuação direta na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Tem como mantenedora a Fundação Universidade de Caxias do Sul, entidade jurídica de Direito Privado. É afiliada ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG; à Associação Brasileira das Universidades Comunitárias - ABRUC; ao Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB; e ao Fórum das Instituições de Ensino Superior Gaúchas.

Criada em 1967, a UCS é a mais antiga Instituição de Ensino Superior da região e foi construída pelo esforço coletivo da comunidade.

## *Uma história de tradição*

Em meio século de atividades, a UCS marcou a vida de mais de 120 mil pessoas, que contribuem com o seu conhecimento para o progresso da região e do país.

## *A universidade de hoje*

A atuação da Universidade na atualidade também pode ser traduzida em números que ratificam uma trajetória comprometida com o desenvolvimento social.

Localizada na região nordeste do Rio Grande do Sul, a Universidade de Caxias do Sul faz parte da vida de uma região com mais de 1,2 milhão de pessoas.

Com ênfase no ensino de graduação e pós-graduação, a UCS responde pela formação de milhares de profissionais, que têm a possibilidade de aperfeiçoar sua formação nos programas de Pós-Graduação, Especializações, MBAs, Mestrados e Doutorados. Comprometida com excelência acadêmica, a UCS é uma instituição sintonizada com o seu tempo e projetada para além dele.

Como agente de promoção do desenvolvimento a UCS procura fomentar a cultura da inovação científica e tecnológica e do empreendedorismo, articulando as ações entre a academia e a sociedade.

## *A Editora da Universidade de Caxias do Sul*

O papel da EDUCS, por tratar-se de uma editora acadêmica, é o compromisso com a produção e a difusão do conhecimento oriundo da pesquisa, do ensino e da extensão. Nos mais de 1.500 títulos publicados é possível verificar a qualidade do conhecimento produzido e sua relevância para o desenvolvimento regional.



Conheça as possibilidades de formação e aperfeiçoamento vinculadas às áreas de conhecimento desta publicação acessando o QR Code:

O mundo praticamente estagna em função de um novo e letal vírus que assola a sociedade, sem escolher idade, sexo, profissão, religião ou o que mais possa distinguir as pessoas umas das outras. Nesse cenário confuso, com os líderes desorientados, os processos de comunicação inconfiáveis e a mudança contundente acontecendo, três consultores de empresas (mais de 40 mil executivos capacitados) também se questionaram: E agora? Qual o caminho? Quais as novas regras? Como resultado desse processo surgiu a proposta de escrever a presente obra focada na liderança, na comunicação e na mudança. Mudariam os estilos, os processos de comunicação, o status quo, a contundência e a velocidade das lideranças? As dúvidas seriam as mesmas que vinham se repetindo nas últimas décadas ou mudariam? Perguntas que os líderes não sabem (ou não querem) responder propõe a reflexão necessária para encontrar e trilhar esses novos caminhos.

