

Gustavo G. Boog

# DIRETOR TEM QUE SER MALABARISTA!

*Dicas para líderes de topo*



Boog Books

Reprodução desse E-Book por qualquer meio ou forma se constitui em violação dos direitos autorais.

Todos direitos autorais reservados – © Gustavo G. Boog – 2014

© **Boog Books** (*marca fantasia*)

Rua Andréa Paulinetti, 274

04707 051 São Paulo SP Brasil

Fone +55 (11) 5183-5187 / 5183-5096

Celular + 55 11 99137-7691

E-mail [gustavo@boog.com.br](mailto:gustavo@boog.com.br)

Site [www.boog.com.br](http://www.boog.com.br)

Imagem da capa adaptada de

*Image courtesy of jesadaphorn / FreeDigitalPhotos.net*

# Sumário

Introdução.....	5
E tudo começou com... ..	7
1 - O Diretor que faz a diferença.....	9
Faça a diferença	
O Diretor como inspirador de paixões	
O exemplo vem de cima	
Diretor: qual o próximo passo de carreira?	
2 - Como transformar estratégias em ações concretas.....	16
Autoridade, poder e influência	
Fases da vida da organização	
Gestão do tempo	
Gestão do clima: o <i>day after</i> da Pesquisa de Clima	
3 - Como estruturar a Diretoria? .....	27
Os quatro tipos	
Os desafios de avaliar os líderes da organização	
4 - A busca da longevidade na organização.....	34
Resultados, pessoas e inovação	
O que um Diretor deseja?	
5 - Como melhorar a qualidade de vida.....	39
Saúde pessoal e profissional	
Delegação: fator que influencia a qualidade de vida e dos resultados	
6 - Liderança, cultura e clima organizacional.....	46
Liderança	
O visível e o invisível nas organizações	
Diretoria e o RH: expectativas satisfeitas ou frustradas?	

7 – O Diretor e a gestão de demandas conflitantes.....	56
Gestão de conflitos	
Organizações familiares, governamentais e multinacionais	
Demandas conflitantes da Matriz	
8 - Espiritualidade no trabalho: é possível?.....	62
Espiritualidade e a busca de significados no trabalho	
Espiritualidade e religião	
9 - Inovação ou caos na organização?.....	67
As duas polaridades	
Os exterminadores de ideias	
10 - Estou me comunicando bem? E meus gestores? .....	71
As bases da desinformação	
Fofocas	
Reuniões	
Equipes virtuais	
11 - O desafio das gerações.....	80
Geração silenciosa	
Geração Baby Boomers	
Geração X	
Geração Y	
Geração Z	
12 - Sustentabilidade e negócios: aliados ou inimigos?.....	86
Epílogo.....	90
O autor.....	92

# Introdução

“DIRETOR TEM QUE SER MALABARISTA!” é um texto que mostra os enormes desafios dos líderes de topo em equilibrar as muitas demandas conflitantes e alternativas de solução. Daí o título. Ele se divide em capítulos, com diversas dicas, com o objetivo de trazer opções e reflexões dos principais temas da liderança de topo das organizações.

Os títulos podem variar: CEO, Presidente, Diretor, Managing Director, todos têm a grande responsabilidade pelos destinos das instituições que dirigem, sejam privadas ou públicas. As decisões dos líderes costumam ser solitárias, pois muitas vezes não têm com quem trocar ideias, buscar sugestões ou discutir alternativas de forma objetiva. Seu ou sua parceira(o) talvez não conheça os meandros e as políticas da organização, além de que muitos não gostam de misturar assuntos profissionais no ambiente familiar; com seus liderados não pode se abrir totalmente, pois há interesses nem sempre revelados; com outros líderes de seu relacionamento podem existir relações de interdependência; um amigo pode ser um conselheiro, se estiver a par do mundo organizacional, o que também nem sempre acontece; um coach é um bom caminho, mas é preciso investir algum tempo para isso.

Esse E-Book veio para suprir essa lacuna, com uma coletânea de textos curtos, escolhidos a partir de minha vivência de mais de 30 anos como consultor e coach, atendendo profissionais em posições de topo nas organizações.

Decisões equivocadas da Diretoria podem custar muito caro. O líder precisa assegurar satisfação e encantamento dos clientes e usuários, rentabilidade dos investimentos dos acionistas, motivação e desempenho dos funcionários, gestores que liderem adequadamente, abertura e flexibilidade para inovações, boas relações com o meio externo, equilibrar necessidades regionais com orientações das matrizes, e tudo isso de forma sustentável. Isso significa ser um competente malabarista!

Os capítulos podem ser lidos na sequência ou conforme o interesse a cada momento. A proposta é que o leitor encontre aqui inspiração e caminhos para o sucesso continuado de seu trabalho, e com isso o sucesso de tantos que dependem das decisões e inspirações dos líderes.

Esse livro também é dirigido a Diretores e Gerentes de Unidades de Negócio, ou das diversas áreas funcionais, que têm desafios assemelhados. Serve de orientação para aspirantes a esses cargos, estudantes e professores, apresentando um painel da situação e decisões que cabem aos líderes de topo.

***Gustavo G. Boog***

Coach e Diretor do Sistema Boog de Consultoria  
Inverno de 2014

## E tudo começou com...

Alessandro, um jovem Diretor, estava ansioso, irritado e aflito. Não conseguia dormir, apesar de estar exausto. Já eram quase 2h da manhã, a cidade estava silenciosa, só uma distante sirene quebrava o silêncio, e o sono não vinha. O dia anterior tinha sido difícil, um telefonema de Richard Maystone, seu chefe, o Presidente Mundial da Glass World Corporation tinha perturbado o seu dia.

Richard cobrou de Alessandro ações para que melhorasse seu desempenho, concretizando as estratégias que haviam sido combinadas na reunião anual. Alessandro argumentou que o andamento dos negócios ia bem, que a empresa brasileira estava numa posição bastante sólida no mercado, que as vendas aumentavam, e que havia pouco tempo disponível para diversificar áreas de negócio e dar prioridade aos programas de desenvolvimento dos gestores.

- Nosso futuro está em jogo. Você pode estar sendo produtivo no curto prazo, mas continuar nessa linha de atuação trará a ruína às operações sob tua responsabilidade, vociferou Richard. Diversificar e desenvolver são as prioridades! Você agora é Presidente da Glass Brazil, e não pode agir como um Gerente. Você deve dar as diretrizes, você é o Presidente, e deve se comportar como tal!

Não havia o que falar. Richard tinha sido paciente e apoiador, mas os prazos vinham se esgotando, irritando os donos do poder na Matriz. Alessandro prometeu ações rápidas e buscou terminar logo o telefonema.

Alessandro tinha uma carreira meteórica na Corporação. Havia começado como Engenheiro de Projetos, e graças à sua competência técnica, facilidade de relacionamentos e lealdade à empresa, galgou rapidamente os degraus da hierarquia. Foi o primeiro Presidente com nacionalidade brasileira na Corporação.

A dura conversa com Richard mostrara a ele que as coisas haviam mudado. Havia novas estratégias, que renovariam a organização. Um novo modelo de negócios estava em fase de implantação, e se ele não se ajustasse, e, mais que isso, não tomasse à frente na política de diversificar produtos, serviços e mercados, assim como promover um vigoroso programa de desenvolvimento de sua equipe de líderes em competências de gestão, estaria com os dias contados. Não havia alternativa.

Alessandro teria de tomar a iniciativa de mudar as estratégias e as prioridades. E isso era arriscado, numa empresa que sempre foi conservadora. Alessandro tinha dúvidas se estava preparado para tamanho desafio. Ele precisava de ajuda.

Todas essas coisas giravam em sua cabeça. O cansaço finalmente o venceu, e ele pegou no sono com a pergunta: vou dar conta desse projeto? será que vou precisar de ajuda? de quem?

E aí veio às suas mãos esse E-book, que trouxe dicas e insights importantes, que o apoiariam em seu desafio. Não todas as dicas de que precisava, mas o texto daria a ele um direcionamento claro do que fazer.

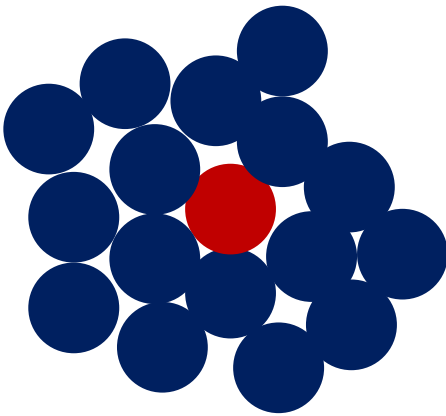


# 1 - O Diretor que faz a diferença

*Insanidade é fazer as mesmas coisas do mesmo modo e esperar resultados diferentes*

*Roger Milliken*

## Faça a diferença



O que significa fazer a diferença?

Primeiramente, é preciso ressaltar que as organizações, as equipes e as pessoas, de alguma forma, querem deixar a marca de sua identidade, o registro de sua competência. Todos sabem que clientes adoram gente que faz a

diferença, pois é gente que surpreende positivamente e supera as expectativas. É fácil identificar instantaneamente uma pessoa que quer fazer a diferença, que quer ir além de cumprir suas tarefas, que coloca-se no lugar do cliente e está comprometido com as metas e resultados esperados.

O fazer a diferença tem duas dimensões:

- Superar as expectativas (encantar) – sempre que a organização oferece um algo mais, que pode ser um sorriso, um excelente atendimento, uma reparação por um erro

cometido, cria o encantamento ao cliente, gerando fidelidade e referências positivas, que obviamente geram resultados.

- Acreditar e despertar o potencial do outro – isso é especialmente importante para os Diretores: uma palavra sua, um cumprimento no elevador, um pequeno elogio tem um efeito motivador não só para quem o recebeu, como para todos com quem essa pessoa convive.

Para que se possa fazer a diferença, é preciso desenvolver a maestria pessoal e profissional, o que significa desenvolver competências e poder pessoal. A competência é a integração do conhecimento e da motivação, e o poder pessoal é ter nas mãos as rédeas da própria vida, ter autoestima elevada, estar harmonizado e em equilíbrio e sair do papel de vítima. É aceitar as coisas como elas são (aceitação não é passividade nem conformismo). E principalmente agir em cima disto.

O Diretor que faz a diferença tem algumas características:

- Importa-se com as pessoas e conhece suas necessidades
- Foca soluções e não problemas
- Dá um empurrão, faz ver coisas, fala, mostra novas possibilidades
- Está de bem com a vida, entusiasmado, não descarrega frustrações no outro, tem cortesia e alegria
- Tem competência e ajuda as pessoas a alcançarem seus objetivos
- Reconhece em público e chama a atenção em particular
- Tem um sentido de finalização
- Não se exime das responsabilidades

- Assume a liderança, os riscos. É assertivo.

Fazer a diferença significa fazer diferente, ou seja, ter a cabeça aberta para mudar e transformar tantas vezes quanto seja necessário. Significa inovar, ser flexível e conectado com as transformações em curso em sua organização, no mercado, na sociedade e no planeta.

## **O Diretor como inspirador de paixões**

*As emoções são cavalos selvagens*  
*Paulo Coelho*

No mundo das organizações, prevalece o lado lógico, o lado cabeça. Aliás, pode-se ouvir frases como *aqui, para progredir, você deve usar a cabeça, e não o coração!* A paixão, as emoções, os sentimentos, cabem na estrutura organizacional?

Usamos a palavra *paixão* para denominar motivação, entusiasmo, excelência de desempenho, encantamento. E o que tanto se busca, o desempenho, o espírito de equipe, o foco nos resultados e no encantamento aos clientes. Isso não pode ser atingido apenas pela lógica, e sim pela lógica junto com a emoção, paixão, coração. Vamos a alguns exemplos:

André Rieu, o famoso violinista holandês, dirigente de orquestra, é mundialmente famoso. Esteve em São Paulo, teve de prolongar suas apresentações por muitos dias e volta de tempos em tempos. Os seus shows lotam estádios, em todo mundo. No país do samba, ele teve sucesso com valsas,

música clássica e sucessos do momento. É um profissional bem sucedido. Seu segredo? Despertar a paixão de seus ouvintes (clientes), que chegam às lágrimas e aplaudem entusiasticamente suas apresentações. E despertar a paixão em sua equipe, os instrumentistas e o pessoal de apoio.

Como ele faz isso? André Rieu e sua orquestra transmitem a paixão que têm pela música, são excelentes no que fazem, sorriem muito, estão sempre muito bem vestidos, em um show de cores e imagens. Eles causam encantamento em quem assiste suas apresentações. E geram muito faturamento!

Um exemplo brasileiro: carnaval, onde pessoas se unem, num fantástico espírito de equipe, num trabalho voluntário, com gente pagando para se apresentar por uma hora de glória em troca de um ano de trabalho. O que leva muitas dessas pessoas a serem tão motivados para o carnaval? Eles encontram no carnaval um significado para suas ações, que talvez não tenham em seu trabalho. O carnaval é mais que o ganha-pão, e isso sustenta altos desempenhos, disciplina, organização, planejamento cuidadoso, tolerância zero para erros. De novo, é a paixão.

Ainda outro caso, esse empresarial: ao lançar um novo produto, ecologicamente correto, o Presidente reuniu todos os níveis de liderança, e anunciou: *Estamos lançando um novo produto, que vai ser reconhecido mundialmente como um novo capítulo no livro de história de nosso mercado. Todos estão convidados, a juntos escrevermos esse novo capítulo!* Ao dizer isso, esse Presidente despertou a paixão em todos os seus líderes, pois cada um, em suas atribuições, queria participar e colaborar com esse novo capítulo. E, com a

paixão aflorada, com o entusiasmo de todos, esse produto foi e continua a ser um sucesso mundial.

Eu ouvi uma vez de uma pessoa sábia, que a mais longa viagem que o ser humano faz tem 30 cm de extensão: é a viagem da mente ao coração. Esse é um dos grandes desafios do líder: ele pessoalmente fazer essa viagem, e incentivar a todos de sua organização a realizarem essa viagem.

## O exemplo vem de cima

O Diretor é sempre uma referência, tanto para seus liderados diretos como para o total da organização. Seu exemplo, suas ações falam muito mais alto que seus discursos. Baseado numa reportagem da Revista Veja, adaptamos alguns comportamentos esperados do Diretor, no qual as pessoas se espelham:

- Honradez, ética e integridade – ter fidelidade aos próprios princípios e *não fazer atos impróprios só porque todo mundo faz*. Não ter *dois pesos e duas medidas*. Significa também não abusar do poder da posição, não desmerecer os outros.
- Aceitar as diferenças – por exemplo, com pessoas com pensamentos ou prioridades diferentes das suas, tolerar os que usam em exagero o gerúndio, os que são mais rápidos ou mais lentos, os que tiveram a oportunidade de estudar e os que não.
- Não ser *pavio curto* – não responder de forma reativa a ofensas pessoais, a uma fechada no trânsito, a uma palavra dura de alguém. Colocar seus limites de forma positiva.

- Respeito – ao próximo, aos liderados, às leis e normas vigentes, ser honesto, ter suas práticas alinhadas com seus discursos, respeitar os sentimentos alheios. Inclui também cortesia nos relacionamentos, por exemplo, cumprimentando as pessoas no elevador, falar *bom dia, até logo, muito agradecido, por favor* etc.
- Errou, peça desculpas – todos podem errar, e se isso ocorreu, desculpe-se e faça a reparação apropriada.

## **Diretor: qual o próximo passo da carreira?**

Muitos Diretores que conheço estabelecem para si próprios um prazo de validade na posição que ocupam, ou seja, um tempo que pretendem permanecer no cargo. Acidentes de percurso podem ocorrer, como uma mudança de acionistas principais ou baixos resultados de negócios, o que coloca em risco o cargo.

No fundo a pergunta é: *quanto tempo devo permanecer nessa posição na organização?* Não há uma resposta fácil, e as médias de mercado não esclarecem individualmente qual deva ser o próximo passo: ficar ou sair?

De forma geral, um bom critério costuma ser a avaliação de o quanto o profissional está motivado, fazendo coisas novas e mais complexas, ou está simplesmente se repetindo, dia após dia. Se a organização oferece desafios novos e mais abrangentes, se o “dar” está equilibrado com o “receber”, ficar é uma boa alternativa. Se, pelo contrário, o custo de ficar está muito mais elevado que os benefícios para a

carreira, sem condições de esse quadro se alterar, o sair é mandatário.

A preparação e escolha de um sucessor é uma ação fundamental para a carreira do Diretor, e mantém uma boa relação na sua saída da organização, mostrando uma lealdade para com a continuidade da mesma. Como fazer isso? Escolher gente competente e que tenha paixão pelo que faz, oferecer muitas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, avaliar bem o desempenho, dar feedback sobre os resultados alcançados e o como foram realizados, e principalmente não criar “príncipes herdeiros”, que ficam apenas aguardando o momento de ocupar o cargo do Diretor.

### **Resumo**

- Para fazer a diferença tenha competência e poder pessoal
- Fazer a diferença é superar expectativas e despertar o potencial dos outros
- Integre razão e emoção, cabeça e coração
- O exemplo vem de cima, eles falam muito mais alto que palavras
- O tempo numa organização depende da qualidade do que você está fazendo com sua carreira
- Prepare um sucessor

## 2 - Como transformar estratégias em ações concretas

*A grandeza das ações humanas mede-se pela inspiração que as faz nascer*

*Pasteur*

### **Autoridade, poder e influência**



Nas cabeças dos Diretores existem muitos planos, análises, reflexões, muitas intenções a se tornarem realidade. Mas, entre o plano e sua realização existe um enorme espaço: as ações dependem não só

do Diretor, mas dos diversos níveis da estrutura. Ele é dependente das ações que seus liderados devem realizar, na velocidade, intensidade e forma definida.

Na privilegiada posição no topo da organização, o Diretor deve ter uma visão panorâmica do que ocorre. Quer dizer, nem sempre isso acontece, pois o Diretor deve estar atento às sucessivas filtragens de informações que chegam a ele. Abordagens como “Café da manhã com o Presidente”, “Bom



dia, equipe!”, Pesquisas de Clima Organizacional, contatos diretos com clientes e fornecedores ou conversas com diversos níveis de colaboradores, são possibilidades que devem complementar os canais formais de informação.

Muitas reuniões são, por exemplo, para discutir uma nova abordagem de marketing, a implantação de um novo sistema integrado de gestão, o desenvolvimento dos gestores de alguma área, a melhoria dos relacionamentos entre Unidades interdependentes ou a admissão de um novo membro na Diretoria. Muito se discute, muito se planeja, mas muitos desses planos não chegam a ser concretizados.

Ichak Adizes colocou com muita propriedade que três elementos devem ser integrados para que a decisão transforme-se em realidade. São eles:

- Os detentores da autoridade: a direção, que tem delegações formais para tomar decisões
- Os detentores do poder: os gestores e pessoal de operações, que podem ou não realizar as decisões do topo, estando sujeitos a premiações ou sanções. Existem meios sobejamente conhecidos de sabotar uma decisão da direção sem correr o risco de sofrer punições
- Os detentores da influência: áreas de apoio, como RH, financeiro ou Jurídico, que trazem referenciais internos ou externos que estimulam ou bloqueiam decisões da direção.

Quando os três elementos estão alinhados e integrados, as decisões têm uma boa chance de ser efetivamente implantadas. Decisões impostas, goela abaixo, não geram

comprometimento, sendo aceitáveis apenas em esparsos momentos de crise. Nem sempre há tempo útil de consultas aos que detém autoridade, poder e influência, e nesse caso decisões são tomadas de forma emergencial. Nesses casos, no mínimo, todos os detentores precisam ser adequadamente informados dos porquês das decisões, do porque não houve envolvimento e haver abertura a prováveis correções de rota e ações corretivas. Cabe lembrar que emergências são emergências. Se estão ocorrendo com muita frequência, isso é um indicador de que algo não vai bem.

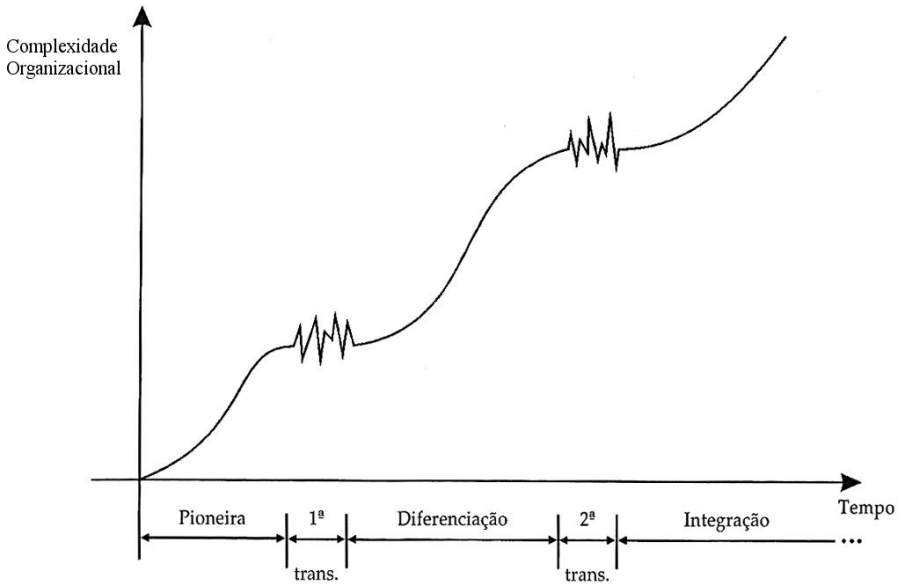
## **Fases da vida da organização<sup>1</sup>**

O ser humano, em seus processos de crescimento e desenvolvimento, passa por diversas fases bem definidas. O mesmo acontece com o desenvolvimento das organizações.

Graficamente, podemos visualizar esse processo em 3 fases distintas: pioneira, diferenciação e integração, intercaladas com crises de transição.

---

<sup>1</sup> Modelo baseado nas contribuições do NPI – Nederlands Pedagogisch Instituut



### a. Pioneira

A organização começa pequena, a partir do pioneiro que decide que uma idéia pode se transformar em um negócio, com as seguintes características:

- Liderança autocrática: a atuação firme e enérgica do pioneiro é a principal força propulsora da organização.
- Comunicações diretas: o organograma formal não existe. A ausência de intermediários cria grande proximidade entre as pessoas. Os executores sentem-se valorizados com o contato direto com o pioneiro. As comunicações são informais e desburocratizadas.
- Conhecimento pessoal dos clientes e do mercado: a organização é a corporificação da idéia original que o pioneiro teve.

- Trabalhadores são como uma grande família: o clima interno é paternalista e, caloroso. É um lugar bom para se trabalhar.
- Ritmo improvisado: a organização pioneira busca sua sobrevivência e crescimento e não se prende ao passado.
- Grande motivação e dedicação: a proximidade (até física) com o pioneiro faz com que os funcionários ou se adaptem ou sejam rejeitados rapidamente.
- Prontidão para mudanças e alta flexibilidade: a organização está sempre disposta a mudar, os problemas são vistos como oportunidades. Mudanças de máquinas, processos, equipamentos são feitos com rapidez.

O que acontece quando a organização já começa grande? por exemplo, uma nova filial de uma multinacional, uma fusão de empresas ou a criação de uma empresa estatal. Aqui também as fase pioneira acontece, porém de forma bastante atenuada.

## **b. Primeira transição**

As características da fase pioneira vão se esgotando à medida que a organização cresce. Vem agora a primeira transição, caracterizada por oscilações bruscas, positivas e negativas. Essa transição é uma crise que pode levar a duas saídas possíveis: ou a organização sai da fase pioneira e ingressa na próxima fase, a diferenciação, crescendo com pressupostos novos, ou entra em deterioração, ficando, no melhor dos casos, estagnada num patamar.

Os sinais dessa crise são:

- Dúvidas quanto à capacidade do pioneiro continuar à frente dos negócios

- Crises de liderança
- Afastamento de mercado e queda de resultados
- Aumento dos bloqueios às comunicações
- Aumento da rigidez organizacional
- Cai a motivação

### **c. Diferenciação**

Se a organização superou bem a primeira transição, começa um novo processo de crescimento e desenvolvimento, dentro de novos pressupostos organizacionais. A crise anterior pode ter levado anos e gerou muitas dores. Pessoas foram sacrificadas, lealdades de toda uma vida foram ignoradas, discussões intermináveis tiveram lugar. Mas tudo isso é passado. Uma nova era começou. Nesta fase os aspectos técnicos passam a ter um lugar de destaque na forma de administrar a organização.

A palavra-chave da fase de diferenciação é a eficiência. E é essa busca constante que fará a organização crescer. A lógica fria ingressa no processo empresarial, que caminha a passos largos.

São características dessa fase:

- Busca de padronização, uniformização, previsibilidade e controles
- Especialização e definição de papéis organizacionais, por exemplo, manufatura, vendas, controle de qualidade, administração da produção, assuntos jurídicos, fluxo de caixa, folha de pagamento etc. Outra divisão que fica marcada é a dos níveis hierárquicos, que tendem a crescer.
- Necessidade de coordenação

- Administração mais formal de recursos humanos
- Gestores: a figura do antigo pioneiro é substituída por uma multiplicidade de gestores, que têm na busca de controlar e administrar a estrutura interna sua mais importante tarefa.

#### **d. Segunda transição**

A diferenciação levou a organização a um grande crescimento. A eficiência aumentou, a lógica dominante minimizou os desperdícios, o tamanho e a complexidade organizacionais aumentaram. Mas nem tudo andou bem na diferenciação: as dimensões de clima organizacional e de inovação foram sacrificadas; a temperatura organizacional, medida pela motivação e pela garra, foi caindo gradativamente. A organização se defronta com uma nova crise, cuja superação é crucial ao seu sucesso. Não superar essa crise significa a deterioração organizacional.

Os sintomas dessa crise são:

- Rigidez organizacional
- Problemas de coordenação: a lealdade das pessoas é, basicamente a seus departamentos, criando assim os feudos. As relações entre feudos tendem a ser difíceis e predominam posturas do tipo: *isto não é comigo, eu fiz a minha parte, agora não dá para fazer etc.*
- Afastamento entre o topo e a base da organização
- Queda de motivação
- Gerência por crises

#### **e. Integração**

Ao superar a crise da segunda transição, a organização estará preparada para ingressar na sua fase mais

desenvolvida: a integração. Há um foco equilibrado e simultâneo nas dimensões econômica, técnica e social. Também se busca o equilíbrio entre as dimensões *resultados-pessoas-inovação*. Mantendo as vantagens da grande organização que aflorou da fase de diferenciação, o que se busca é o resgate das características positivas da fase pioneira, ou seja, a ênfase em pessoas, inovação e flexibilidade.

A fase de integração é a mais madura e de maior complexidade na organização. A integração pressupõe um esquema organizacional que privilegie a participação inteligente das pessoas que compõem a organização. A organização na fase de integração tem como indicadores:

- Estrutura organizacional achatada
- Comportamentos de sustentabilidade
- Investimentos em desenvolvimento gerencial
- Inovação contínua

## **Gestão do tempo**

O Diretor tem imensas tarefas em seu dia a dia. Se não administrar bem o tempo, poderá ter jornadas de trabalho tão extensas que irão prejudicar a sua saúde física e emocional.

Há muitos conflitos a resolver nesse aspecto:

- Imediatismo x longo prazo: o Diretor deve evitar envolver-se em decisões menores, a serem tomadas nos níveis mais próximos das operações
- Urgente x importante: a tirania do urgente, quando impera, obriga o Diretor a resolver infundáveis questões menores urgentes, o que prejudica o que é realmente importante em seu papel. Uma solução para

tanto é delegar eficazmente essas tarefas à equipe de liderados. Se não há a quem delegar, por falta de competência, treine e desenvolva. Se a falta for de confiança, demita e recrute outro.

- **Transparência x confidencialidade:** o excesso de confidencialidade pode comprometer o papel do Diretor. Conseguir um bom equilíbrio entre essas duas variáveis é o caminho
- **Centralização x descentralização:** controles centralizados criam um excesso de demanda sobre o Diretor

Gerenciar bem o tempo significa gerenciar bem. Algumas dicas para isso:

- **estabelecer limites:** dificuldade de dizer não, interrupções telefônicas e visitantes inesperados
- **delegação:** falta de clareza na delegação, por exemplo, atribuindo responsabilidade sem autoridade, ou indefinição do que é esperado, do tipo *faça para quando der* ou *dê um jeito nessa situação*
- **planejamento:** reuniões improdutivas, falta de definição de prioridades, excesso de mudanças e crises, liderados sem as competências necessárias
- **comunicações:** excesso de e-mails, falta de clareza nas comunicações, que podem chegar de forma inexata ou atrasada
- **organização pessoal:** fazer coisas demais ao mesmo tempo, computador pessoal e mesa desorganizada, indecisões e adiamentos, falta de disciplina pessoal, tarefas deixadas por terminar (*empurrar com a barriga*) e excesso de convivência pessoal.



## Gestão do clima: o *day after* da Pesquisa de Clima <sup>2</sup>

A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) identifica indicadores de gestão, criando bases sólidas para resolver os pontos que demandam maior atenção, visando entre outras coisas a melhora no desempenho dos colaboradores, e por consequência da própria organização.

Na realização da PCO são entregues ao cliente os resultados quantitativos e qualitativos encontrados, juntamente com uma série de recomendações quanto à gestão do clima e planos de ações, a serem validadas e priorizadas pelo cliente, numa reunião Team Building, com a Diretoria, Gestores e RH.

Após a definição dos planos, entra em cena um personagem não bem-vindo: as resistências às mudanças. Muitas vezes os gestores percebem as ações propostas de desenvolvimento organizacional como mais uma série de tarefas a serem adicionadas em seus já agitados e sobrecarregados compromissos, e às vezes não existe comprometimento para com estes planos, provocando estagnação no processo.

Após a realização da PCO, a ação recomendada é divulgar os seus principais resultados, quaisquer que sejam, juntamente com os planos de melhorias elaborados. A organização deve procurar ainda envolver e preparar as pessoas, para que elas sejam, efetivamente, parte das soluções.

Dentro do possível, recomendamos que esta venda interna dos planos busque o consenso do grupo de gestores, envolvendo-os na decisão de ações concretas, bem como na atribuição de responsabilidades: assim os planos passam a ser

---

<sup>2</sup> Texto com contribuições de Marcelo Boog, Diretor do Sistema Boog de Consultoria

também dos gestores, e não algo que foi imposto pela Direção, ganhando um comprometimento maior, que traduz-se na realização dos planos de ação em um prazo muito menor. Este é um dos caminhos que entendemos dá muita eficácia à Gestão do Clima.

Talvez o maior de todos os erros que se possa cometer seja o de não se fazer nada na pós-PCO. Este é um erro que leva a uma série de consequências como a frustração das expectativas geradas e o desperdício de tempo, de energia e de dinheiro. Ao engavetar o relatório não existirá a geração e a realização de ações. Pior do que isso, este fato prejudica a ferramenta PCO, que dificilmente terá sucesso em próximas tentativas. A reação dos colaboradores ao engavetamento é a frustração, o descrédito e a desmotivação.

O comportamento dos gestores é uma ação prioritária para o desenvolvimento de um bom clima organizacional. Disso dependem ações subsequentes. O sentido geral para o sucesso na implantação dos planos é que uma mudança de desempenho do clima depende de mudanças no comportamento dos gestores.

### **Resumo**

- Para que decisões sejam concretizadas, integre os detentores da autoridade, do poder e da influência
- As organizações se desenvolvem em fases bem definidas.
- Gerenciar em o tempo é gerenciar bem.
- Realizar uma PCO e depois não fazer nada é um erro a ser evitado
- A boa atuação dos gestores leva a um bom clima organizacional.

# 3 - Como estruturar a Diretoria?

*No planejamento, temos que ser semelhantes ao radar de um avião: quanto maior a turbulência pela frente, tanto menor deve ser a distância a avaliar pela frente*

*Autor desconhecido*

## Os quatro tipos



Qual o perfil ideal de uma Diretoria? Gosto da resposta nos tipos que Jung, o grande psiquiatra suíço, definiu. Baseado nesse referencial, e integrando com outras abordagens, usamos a tipologia rei – guerreiro – mago e amante<sup>3</sup>. Algumas características dos tipos:

	<b>Rei</b>	<b>Guerreiro</b>	<b>Mago</b>	<b>Amante</b>
Tipologia de Jung	Intuição	Sensação	Pensamento	Sentimento
Foco central	Inovação - resultados no longo prazo	Realização – resultados no curto prazo	Organização –procedi- mentos no curto prazo	Integração – dimensão humana no longo prazo
Caracte- rísticas	Entusiástico Estimulador Carismático Ambicioso	Decidido Prático Determinado Dedicado	Meticuloso Organizado Cuidadoso Persistente	Calmo Agradável Cordial Respeitador

<sup>3</sup> Para mais detalhes ver o livro “**Con-viver em equipe: construindo relacionamentos sustentáveis**” – Editora M. Books

Mais características dos tipos:

**REI** – é o iniciador. Sempre pergunta “para que”?

- Gosta de interagir e de trabalho alegre
- Quer livrar-se de detalhes
- Tem medo de perder afeto
- Seu desafio é terminar o que começou

**GUERREIRO** – é o realizador. Sempre pergunta “o que”?

- Obtém resultados rápidos, com intensidade
- Gosta de estar no comando, atropela os outros
- Tem medo de ser fraco
- Seu desafio é aprender a delegar, paciência e tolerância

**MAGO** – é o organizador. Sempre pergunta “como”?

- Gosta de exatidão e análise
- Usa abordagens lógicas e impessoais, com muita ordem. É perfeccionista e detalhista
- Tem medo de errar
- Seu desafio é lidar com a impessoalidade

**AMANTE** – é o integrador. Sempre pergunta “quem”?

- Gosta de cooperar com as pessoas
- Harmoniza o ambiente
- Não é assertivo e evita conflitos
- Tem medo de confrontos
- Seu desafio é o excesso de tolerância

No relacionamentos entre os tipos, aspectos a serem considerados:

- Cada um tem uma combinação única dos quatro tipos, e ninguém pode exercê-los ao mesmo tempo
- Há conflitos entre os quatro tipos: percepção, ações, prioridades
- Para ser uma equipe competente é preciso a existência das quatro atuações
- As pessoas podem se desenvolver nas atuações em que se sentem menos confortáveis.

Teoricamente cada Diretor tem igual voz e voto nas decisões, mas, dependendo do momento e das características do mercado e do meio ambiente, o poder não se distribui uniformemente entre os Diretores. Num projeto desenvolvido em Porto Alegre, com a presença de 20 Presidentes, apresentamos a tipologia e logo entramos na discussão de qual o perfil ideal para uma Diretoria. A resposta rápida é ter um perfil equilibrado entre os tipos rei – guerreiro – mago – amante. Mas existem outras influências: assim ficou claro que se a organização precisa de renovação, de transformações, de inovar produtos, serviços e mercados, as posições de poder devem ser atribuídas aos reis. Se estamos num mercado muito competitivo, com ações ferozes da concorrência, o poder maior deve ser dado aos guerreiros, que buscam incessantemente resultados imediatos. Se há falta de organização, se os processos estão ineficientes, se há desperdícios de todo tipo, o poder deve ser dado aos magos. E, finalmente, se há carências de motivação, se o espírito de equipe se perdeu, o poder deve ser atribuído aos amantes.

A abordagem sistêmica das constelações também confirma isso: num momento normal de condução das atividades, por exemplo, num hospital, os cargos de maior prestígio e poder

são naturalmente os médicos. Eles são a essência da finalidade de um hospital. Mas, se a organização entra numa crise econômica, os profissionais da área de finanças tornam-se os mais poderosos, pois sem eles o hospital pode sucumbir.

O detentor de poder, a cada momento, precisa se cercar dos outros tipos para complementar as competências e ter uma atuação que harmonize as diversas dimensões.

Muitas vezes o Diretor está sujeito a diversos tipos de influência na definição dos membros de sua área: membros do Conselho querem colocar seus conhecidos em posições chave, os donos ou familiares querem algum tipo de cargo, se é uma multinacional a Matriz define certos cargos a seu critério, sem escolha do Presidente, ou ainda em organizações públicas as diversas forças políticas sugerem nomes de seu interesse, em todos os níveis de governo. Como se vê, em qualquer caso, geralmente a Diretoria é uma coalizão de forças, nem sempre convergentes, e cabe ao Presidente e Diretores harmonizar esses interesses. Daí mais um malabarismo.

## **Os desafios de avaliar os líderes da organização**

Ser Diretor significa ser líder de líderes de topo, o que não é uma tarefa fácil. E esses líderes, por sua vez, têm líderes subordinados. Nas grandes organizações, o Diretor tem diversos níveis da estrutura entre ele e os executores, o que faz com que aquilo que foi decidido e aquilo que efetivamente for executado possa ser bastante diferente. Em

escala mais reduzida, isso também ocorre em organizações de menor porte.

Isso acontece pois há questões mal resolvidas de estrutura organizacional, filtragem de comunicação, mau entendimento, interpretações distorcidas, lutas de poder, sabotagens, agendas ocultas e outros tantos fatores que afetam a produtividade e o bom desempenho da organização.

Um erro usual é a promoção de bons técnicos a posições de gestão sem a identificação do perfil de atuação e sem preparo para as demandas de liderar uma equipe. A promoção significa um crescimento salarial e de benefícios, além de prestígio e status, mas pode ser extremamente negativa para um profissional que não tenha vocação para liderar, que evita relacionamentos com pessoas e que se prende basicamente aos aspectos técnicos de seu setor. Nessas condições, o estilo de chefiar (não é o de liderar) é inadequado, e apenas um processo de coaching traz a possibilidade de uma mudança positiva de comportamento.

Os níveis de execução, os carregadores de piano, podem com atitudes inadequadas destruir toda uma estratégia de negócios articulada no topo e transmitida pelos diversos níveis de liderança. Por exemplo, um motorista no estacionamento pode acarretar prejuízos à imagem da organização, assim como um tratamento inadequado pela telefonista, um e-mail respondido de forma áspera ou uma palavra grosseira de um vendedor. Com vídeos gravados pelos milhões de celulares existentes, a situação pode ficar ainda mais grave com a divulgação disso nas redes sociais.

Conhecer profundamente os líderes da organização, principalmente os de topo é fundamental. Além das competências técnicas, de contatos frequentes com os liderados diretos, da percepção dos estilos de gerenciamento, um instrumento extremamente útil é o *assessment*, que chamamos de Mapeamento 360°. Esse instrumento trabalha com a percepção do próprio mapeado, com as do chefe (ou dos chefes quanto a estrutura for matricial), dos liderados, dos colegas e eventualmente de clientes (internos ou externos), de fornecedores e de outras pessoas com as quais mantém relacionamento (esposa ou marido podem trazer uma percepção útil).

Para ter o perfil individual de cada um dos líderes de topo, o Mapeamento 360° deve identificar indicadores confiáveis de:

- Competências de gestão, em aspectos tais como foco em resultados, foco nos clientes, liderança, gestão de pessoas e equipes etc.
- Perfil comportamental, usando o referencial dos tipos de atuação
- Equilíbrio entre o dar e o receber
- Comentários qualitativos dos mapeadores

Usualmente esses os dados do Mapeamento são apresentados por um Consultor, numa reunião devolutiva, o que não só ajuda o mapeado a identificar suas características, como o ajuda a definir um Plano de Ações, que faz parte do processo de mapeamento.

Com esses dados, os Diretores passam a ter um referencial sólido de cada membro da equipe, assim como com a integração dos Mapeamentos, passam a ter médias de sua



equipe e da organização, o que permite ver onde há pontos fortes e carências coletivas a serem melhoradas.

A partir do Mapeamento 360° pode-se estabelecer as bases para processos de coaching e de desenvolvimento de competências de gestão, em especial na área de pessoas e equipes.

Em líderes com um bom nível de maturidade emocional, é possível compartilhar esses dados com a totalidade da equipe, fornecendo um feedback precioso que ajuda a todos a se conduzirem com muito mais sucesso.

### **Resumo**

- Existem quatro tipos atuando nas organizações: reis, guerreiros, magos e amantes
- O meio ambiente externo indica quais tipos devem ter maior poder
- Cabe à Diretoria harmonizar interesses conflitantes
- Um erro comum é promover bons técnicos a posições de gestão sem uma avaliação prévia e sem um treinamento adequado
- O Mapeamento 360° é um instrumento essencial para avaliar e compor equipes

# 4 - A busca da longevidade na organização

*A vida é cheia e transbordante do novo. Mas é necessário esvaziar o velho para dar espaço à entrada do novo*  
*Eileen Caddy*

## Resultados, pessoas e inovação



Para as organizações sadias, três coisas são desejadas pelos seus Diretores, que chamaremos de caminhos. São eles, e nessa ordem, a sobrevivência, a saúde e a longevidade.

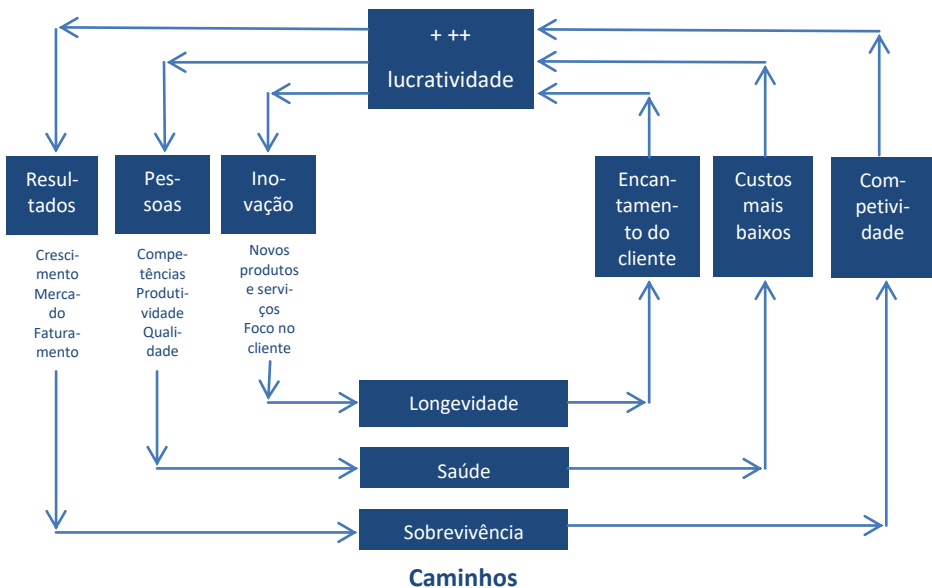
A sobrevivência está ligada ao curto prazo, e tem a ver com ações imediatas, rápidas e eficazes, foco nos indicadores de negócios, atenção e alerta para movimentos da concorrência, assegurar em última instância produtos e serviços que satisfaçam às expectativas dos clientes e com isso assegurem a sobrevivência financeira da organização.

A saúde liga-se à dimensão humana, a tornar a organização um bom lugar para se trabalhar, onde exista motivação, bom sentido de equipe, foco em desempenho, possibilidades de

carreira e outros indicadores da cultura e do clima organizacional.

A longevidade está conectada à capacidade e vontade da organização de renovar-se, de ser flexível, de estar aberta a inovações e de reinventar-se tantas e quantas vezes seja necessário.

Todos os gestores, e em especial os Diretores, para serem competentes de forma sustentável, precisam atingir resultados com pessoas e com inovação. Há uma relação direta dos três caminhos com os resultados, com as pessoas e com a inovação: isso se constitui no *ciclo da competência*, visualizado a seguir:



Os resultados, pessoas e inovação, assim como os três caminhos são interdependentes e não opções isoladas. De certa forma, são dimensões que competem entre si. Por

exemplo, o foco exclusivo em resultados imediatistas coloca em risco a dimensão humana do trabalho, assim como a inovação de produtos e serviços, que poderão ser ações que a concorrência esteja realizando melhor. No mundo globalizado há cada vez menos espaço para monopólios, que possam embutir no preço de seus produtos e serviços as ineficiências de suas organizações. O grande recado do ciclo da competência é a busca de equilíbrio entre essas três dimensões, o que assegura o atingimento da sobrevivência, da saúde e da longevidade organizacional.

## O que um Diretor deseja?

Estar Diretor é um papel que se ocupa por um determinado tempo. As pessoas não são Diretores, elas estão Diretores. Isso tem início e tem fim. É importante lembrar-se sempre de que por detrás do papel de Diretor existe uma pessoa humana, que tem seus desejos, suas necessidades e expectativas. Cada ser é único, tem seus objetivos específicos, mas podemos dizer que em geral as pessoas buscam para si mesmas coisas parecidas. Thomas Moore, grande pensador e escritor, em seu livro *The care of the soul*, definiu essa busca como os “presentes” da alma:

- Trabalho realizador
- Poder pessoal
- Relações compensadoras
- Alívio dos sintomas

Para ter um trabalho realizador, onde é preciso colocar a atenção? Mais suavidade aprofundar-se no conhecimento, sabedoria, não ser tão intelectual, agir mais, ter um ritmo mais saudável, e mais criatividade e organização.

Para ter poder pessoal, onde é preciso colocar a atenção? Autoconfiança, autoestima, auto nutrição e auto aceitação, força de vontade, unificação, autocontrole, sabedoria, tolerância, coragem, integridade, celebração, intuição, conexão com o propósito, flexibilidade, compaixão e liberdade.

Para ter relacionamentos compensadores, onde é preciso colocar a atenção? Entrega e controle, apego, sinceridade, manipulação e sedução, paciência, tolerância, compreensão, interação, respeito, mente aberta, confiança, liberdade, individualidade, amor, afeto, intimidade, cumplicidade, ciúme, carência, expectativa e cobrança.

Para ter alívio dos sintomas, onde é preciso colocar a atenção? Buscar formas de curar os sintomas das dores físicas, emocionais e espirituais.

Ao cuidar de sua alma, de seu mundo emocional, em que aspectos o Diretor, enquanto pessoa precisa colocar a atenção? Ser compreendido, conseguir receber amor, ser capaz de entregar o controle, sair da necessidade de agradar, ser capaz de expressar suas necessidades, amar sem dependência, ter mais profundidade, medo da intimidade, estar só e estar com os outros, aceitação dos outros,

Em resumo, ser feliz.

## Resumo

- Diretores querem trabalho realizador, poder pessoal e relacionamentos compensadores.
- As organizações trilham três caminhos: sobrevivência, saúde e longevidade
- Esses três caminhos são interdependentes
- Cada caminho se relaciona da seguinte forma: sobrevivência a resultados, saúde a pessoas e longevidade a inovação
- As pessoas querem:
  - Trabalho realizador.
  - Poder pessoal.
  - Relações compensadoras
  - Alívio dos sintomas

# 5 - Como melhorar a qualidade de vida?

*Busque permanentemente sua qualidade de vida pessoal e profissional, como uma unidade*  
*Autor desconhecido*

## Saúde pessoal e profissional



Os profissionais, em especial os Diretores, tem a tendência positiva de encararem suas posições como um projeto de vida. A dedicação, as longas jornadas de trabalho, a conexão 24 horas por dia com e-mails, *conference calls*, ligações telefônicas da matriz em outro país, com grandes diferenças de fuso horário, a preocupação com o rumo dos negócios, a

dependência de muitos fatores fora de controle, as lutas por poder na organização, níveis acima e níveis abaixo, as demandas jurídicas a enfrentar, são fatores que afetam profundamente a vida dos Diretores. De certa forma, a posição de Diretor pode se tornar uma gaiola de ouro.

Não é difícil ver que nessas condições a qualidade de vida tende a ser de sofrível a péssima. Conheço um Diretor

Presidente que foi meu cliente de coaching há muitos anos. Após algumas sessões para resolver algumas questões de relacionamento dele com outros Diretores, ficamos muitos meses sem nos ver. Novamente chamado, ao vê-lo fiquei impressionado: ele havia engordado muito, tinha uma expressão cansada apesar de tentar passar uma imagem de vitalidade e otimismo, estava com diversos indicadores de sua saúde abalados, em especial o colesterol e triglicérides. As imensas e novas pressões de trabalho que haviam surgido, adicionadas com um estilo guerreiro de *eu aguento tudo*, a sua dificuldade de dizer não a demandas absurdas do Conselho de Administração e da Matriz, prejudicaram seriamente a saúde desse homem. Nós havíamos feito um contrato de mudança, mas ele não conseguiu fazer o combinado. Não havia sido possível, e o custo foi muito alto.

Com certeza, todos nós vivemos momentos de crise, que demandam uma energia sobre-humana, e isto é justificado e razoável, pois é um momento de crise. Mas, se as crises acontecem na maioria do tempo, algo está profundamente errado e demanda ações enérgicas e imediatas. Sair de um foco corretivo para um preventivo, na medida do possível.

Como, enfim, melhorar a qualidade de vida?

Talvez a grande e resumida ação é **deixar de ser imprescindível!!!**.

Não estamos sugerindo um suicídio profissional, mas sim aumentar o nível de delegação aos liderados, negar-se a envolver-se em detalhes operacionais que devem ser resolvidos dois ou três níveis abaixo na hierarquia e dedicar-



se mais aos rumos estratégicos da organizações. Exigir menos de você mesmo e aumentar a sua flexibilidade. Os profissionais que têm um perfil guerreiro acham que diminuir as exigências os tornarão moles, amorfos e preguiçosos, mesmo que se dediquem de corpo e alma às suas atribuições.

Aliás, um outro aspecto em que um Diretor deve agir é procurar criar condições e estimular seus liderados a também acharem meios que propiciem maior qualidade de vida. Programas corporativos nesse sentido são uma excelente opção, mas cuidado para ir na causa do estresse no trabalho e não cuidar apenas dos sintomas. A sua organização é um bom lugar para se trabalhar ou é uma máquina de moer gente? Ter uma pequena academia na organização pode ser ótimo para diminuir o sedentarismo, mas às vezes a grande causa do estresse são os estilos ditatoriais dos gestores. Essa é a causa.

O Dr. Ricardo de Marchi disse uma vez que a nossa saúde é o bem mais precioso que temos. Quem tem saúde tem muitos planos. Quem perde a saúde só tem um: recuperar a saúde. E aqui a saúde tem os aspectos físicos, emocionais e espirituais.

Junto com o deixar de ser imprescindível, algumas dicas importantes, a serem ajustadas a cada caso individual:

- Respeitar o horário de entrada e saída do trabalho. Evitar, a todo custo, levar trabalho para casa. Evitar SMS, recados e e-mails fora do horário normal de trabalho
- Valorizar cada momento de contatos com a família. Atenção com esposa, marido e filhos. Troque quantidade por qualidade, troque presentes caros por viagens em conjunto e por carinho.

- Dormir horas suficientes. Distúrbios do sono são comuns em cerca de 30% dos executivos.
- Ter uma alimentação saudável. *Slow food* é mais saudável (o Diretor Presidente mencionado adorava prolongar suas reuniões com a equipe no horário de almoço, e encomendava hambúrgueres para todos. As pessoas iam mastigando, engolindo e tratando de assuntos da organização ao mesmo tempo. Nada saudável!)
- Ter algum tipo de atividade física (em academias, caminhadas em Parques Públicos, natações)
- Ter atividades que promovem a saúde e o relaxamento das tensões, por exemplo, com práticas orientais (Tai Chi, Lian Gong, Reiki, Jin Shin Juitsu etc.)
- Acompanhar sua saúde periodicamente. Após os 40 anos de idade um check-up anual passa a ser mandatário
- Ter um hobby e atividades que realmente deem prazer. Reserve um tempo para você, só para você!
- Saia da rotina de vez em quando, seja um pouco imprevisível. Por exemplo, falte uma tarde e vá a um cinema ou passear num parque.
- Dedicar uma parte do tempo a alguma atividade voluntária, que ajude a pessoas menos favorecidas, cuidados com a Natureza. Há milhares de opções precisando de apoio (não é doação de dinheiro, é tempo dedicado a uma causa meritória)
- Meditação, orações e práticas religiosas podem ser uma fonte inesgotável de força para enfrentar os enormes desafios de ser Diretor
- Terapia não é para quem está louco. Terapia e coaching são processos que aumentam o autoconhecimento, aliviam sintomas e reduzem as causas de mal-estar

A propósito, o Diretor Presidente referido trocou de emprego e está muito mais feliz e relaxado! Faz uma hora de ginástica todos os dias. Cultivar qualidade de vida é fundamental!

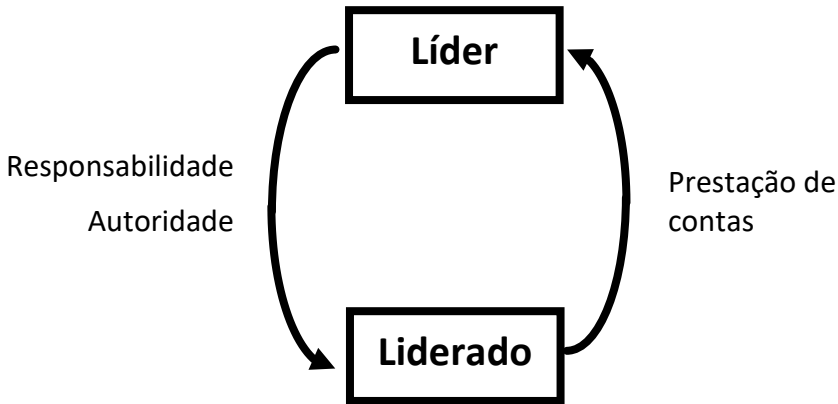
## **Delegação: fator que influencia a qualidade de vida e dos resultados**

Quero começar citando uma frase de Emilio Odebrecht<sup>4</sup>,: *“Quando centralizo, o tamanho da empresa é o tamanho das minhas possibilidades, não do tamanho das possibilidades de todos. Responsabilidade sem autoridade é limitação, não é delegação. E autoridade sem responsabilidade é baderna. Delegação: perspectiva de compromisso mútuo – do líder, que deve ser um educador capaz de transferir cultura e competências, e do liderado, que deve investir no autodesenvolvimento para que alcance resultados tangíveis e intangíveis, através da satisfação de seus clientes.”*

Delegação é um processo contínuo de estabelecer e manter entendimentos de trabalho entre um líder e os liderados. A delegação é eficaz se o desempenho de trabalhos específicos é confiado ao outro e os resultados esperados estão entendidos mutuamente. Delegação é assemelhada a uma procuração. A delegação envolve autoridade, responsabilidade e prestação de contas.

---

<sup>4</sup> Jornal Folha de São Paulo - 29/3/2010



Responsabilidade é o acordo em executar serviços especificados para outros. Responsabilidade é a aceitação de determinadas obrigações, com o entendimento de que o liderado responderá pelos resultados.

Autoridade é o poder decisório atribuído a uma pessoa, para agir para ou pela organização, comumente dentro de determinados limites. Autoridade é também a autonomia de usar e comprometer recursos da organização e tomar decisões exigidas para enfrentar responsabilidades que o liderado e o seu líder concordaram anteriormente.

Prestação de contas (*accountability*) é a avaliação do progresso em relação aos objetivos e metas planejados. Prestação de contas é a base para crédito ou censura com relação a resultados alcançados, decorrentes do uso dos recursos e do exercício da autoridade para desincumbir-se das responsabilidades negociadas.

Como se vê, na medida em que o ciclo responsabilidade – autoridade – prestação de contas se desenvolve de forma positiva, pode ser aumentado o grau de delegação.

A análise de Pareto, que estabelece que 20% das atividades correspondem a 80% dos resultados, indica um bom caminho de delegação: comece delegando tarefas com menor impacto nos resultados, os 80% que dão muito trabalho e agregam menos valor. Gradativamente vá aumentando a delegação.

Delegar sem uma eficiente prestação de contas chama-se *delargar*. Delegação não é *cuida disso para mim* ou *passar o abacaxi*. Para que a delegação seja eficaz, é preciso que haja competência e confiança no liderado. E essas duas características devem estar integradas.

### Resumo

- As demandas e pressões que os Diretores sofrem diminuem sua qualidade de vida, o que afeta a saúde
- Crises todos os dias mostram que algo está errado
- Para ter mais qualidade de vida deixe de ser imprescindível e delegue mais e melhor
- Quem tem saúde tem muitos planos. Quem a perdeu só tem um.
- Delegar é um processo contínuo que envolve responsabilidade, autoridade e prestação de contas
- Pareto nos diz que 80% das atividades geram só 20% dos resultados. Esse é uma boa dica de por onde começar a delegar mais

# 6 - Liderança, cultura e clima organizacional<sup>5</sup>

*O que significa ser promovido para uma posição de liderança? Francamente, significa que agora temos autoridade para servir aos outros de maneira especial*

*Anônimo*

## Liderança



Liderança é a competência mais crítica nas organizações, pois além de definir concretamente a sobrevivência, saúde e longevidade, tem um impacto direto na cultura e no clima.

Os fundadores, pioneiros, definem com seu exemplo, de forma intuitiva e direta as estratégias, valores, comportamentos e prioridades, gerenciando não só as operações da organização, mas imprimindo o DNA que molda a cultura da organização. O pioneiro é o exemplo que é e será seguido.

A cultura tende a se manter razoavelmente inalterada ao longo do tempo, e os sucessores do pioneiro podem dar seu

---

<sup>5</sup> Texto com contribuições de Marcelo Boog, Diretor do Sistema Boog de Consultoria

toque pessoal dentro dos referenciais dessa cultura. Isso de alguma forma pode ser um grande estímulo à perpetuidade da organização, mas pode também ser um grande obstáculo quando mudam as características de mercado, áreas regionais, tecnologias novas etc. Uma cultura obsoleta será fatal!

Enquanto a cultura é mais estrutural e estável, o clima organizacional é conjuntural e mutável. O clima indica o momento pelo qual a organização está passando, e é baseado na percepção das pessoas que nela trabalham. Uma Pesquisa de Clima Organizacional, além dos resultados gerais, permite segmentações que identificam indicadores por nível hierárquico, unidades de negócio, áreas funcionais, sexo, tempo de casa, gerações etc. A Pesquisa de Clima deve garantir a absoluta confidencialidade das respostas individuais, sem a qual os resultados ficarão distorcidos e apresentarão um quadro falso do que acontece na organização.

Os líderes, em especial os Diretores, além de serem os mantenedores da cultura, são os principais determinantes do clima organizacional. É claro que fatores externos à organização também influenciam, mas é a competência de liderança dos gestores que influencia de forma decisiva o clima. Diversos exemplos concretos e dados numéricos sustentam essa afirmação: se separarmos os líderes em 3 categorias, os 10% melhores avaliados, os 10% piores avaliados e os 80% intermediários, verifica-se consistentemente que os diversos indicadores do clima, como confiança na organização, políticas de RH, condições físicas de trabalho, sentir-se bem informado, remuneração, treinamento e desenvolvimento, ascensão na carreira são

diretamente influenciados pelo tipo de liderança. Em outras palavras, apesar de a política de remuneração ser única na organização, a percepção das equipes dos líderes 10% melhores são substancialmente mais positivas que a dos líderes intermediários e dos piores.

Isso significa, em última instância, que se quisermos melhorar o clima organizacional, o melhor caminho, o que trará resultados mais rápidos, com melhor retorno, é um vigoroso programa de desenvolvimento dos gestores. Esse programa pode ser concretizado com:

- Levantamento dos perfis de competências e de atuação, num Mapeamento 360°, identificando necessidades individuais, setoriais e globais
- Programa de treinamento em competências de gestão, abordando em módulos temas como foco em resultados, foco em clientes, papel do gestor, liderança, equipe, comunicações & feedback, mudanças, reuniões de trabalho. Esses temas devem ser reciclados de tempos em tempos.
- Treinamento em competências técnicas próprias de cada área e de cada nível
- Participação em Congressos e Encontros Profissionais
- Programa de leituras dirigidas, apoiadas com Grupos de Estudos
- Estímulo a participação em programas educacionais (graduação/ MBA), presenciais ou virtuais
- Visitas a organizações de alto padrão, referências em excelência empresarial.



## O visível e o invisível nas organizações

O tema invisível pode parecer inusitado. Mas, numa visão sem preconceitos, perceberemos que o papel do Diretor é gerenciar aspectos visíveis e invisíveis do mundo organizacional, que precisam estar integrados para o sucesso de trabalho.

O que vem a ser o visível? é a parte material, física, da organização, os prédios, os equipamentos, os móveis e os indicadores (KPI's) como volumes de produção, fatias de mercado, faturamento, lucratividade, eficiência de processos, porcentual de satisfação de clientes, e também o que vemos nas expressões faciais e corporais nas pessoas (aí temos que supor o que se passa dentro da pessoa, o que é invisível).

O invisível é tudo aquilo que não pode ser percebido diretamente. Você já viu a missão de sua organização? E o rosto dos valores? Qual a aparência da motivação do pessoal? E os desentendimentos entre as diversas Diretorias? Você já viu a cara da inovação em sua organização? Esses aspectos só podem ser vistos pela sua manifestação física. Você não pode ver a eletricidade ou um sinal wi-fi, mas pode sentir seus efeitos. Mas, se quisermos mudar e transformar os efeitos (por exemplo a cultura de nossa organização), teremos que ir às causas...

Enquanto o visível está mais ligado a aspectos lógicos, numéricos e quantificáveis, o invisível se conecta preferencialmente com as emoções e intuições (aquela pequena voz interior que diz: *vá por aqui* ou *evite esse caminho*). O visível tem a ver com resultados de negócios, ao

passo que o invisível tem a ver com a dimensão humana. E as duas são imprescindíveis à sustentabilidade da organização.

O iceberg é uma boa imagem para esses dois aspectos, os visíveis e os invisíveis. Apenas 10% do iceberg é visível, e 90% está abaixo da linha d'água. Mas é a totalidade do iceberg, a organização, que precisa ser gerenciada. O invisível se manifesta no visível, e pode ser percebido apenas indiretamente. Por exemplo, o Diretor sente que em uma das Diretorias o clima está pesado, a desmotivação está grande, percebe olhares furtivos, as pessoas se movem lentamente e olham tristemente para o chão. Faltam ritmo, entusiasmo e vida. Uma voz interior diz ao Diretor que algo está errado, alguma coisa não vai bem. Se o Diretor basear suas decisões apenas nos relatórios numéricos que recebe, ou nos relatos de seus liderados diretos, seguramente parte do invisível de sua organização poderá ficar desconhecida e será ignorada. Essa é a parte invisível do iceberg, que define o rumo dos acontecimentos.

Algumas formas e instrumentos estão disponíveis para os líderes de topo perceberem, de forma mais estruturada, o que ocorre no invisível. A motivação (ou desmotivação) pode ser perceptível pela expressão do rosto e do corpo da pessoa. Se uma decisão foi realmente aceita ou se for apenas engolida é perceptível numa reunião face a face, mas não num relatório ou num e-mail. Portanto, o contato direto com os executores, com clientes, com fornecedores é fundamental.

Um de nossos clientes, Diretor Presidente de importante empresa, ao participar de um treinamento *outdoor* Ecotraining, participou de todos os grupos, pois, segundo ele,

foi a melhor forma de conhecer as pessoas com as quais trabalhava, pois podia ver como uma pessoa reagia ao desconhecido, ao imprevisto, a forma com que se relacionava, se tinha atitudes de liderança e como reagia às críticas.

O mal estar em segmentos da organização pode ser mensurado com uma Pesquisa de Clima Organizacional. É claro que o lado invisível do clima é muito mais complexo que os indicadores do relatório, mas este pode revelar dados precisos das percepções das pessoas, por exemplo quanto a uma nova política de RH, quanto a atuação dos gestores ou o grau de comprometimento com as metas organizacionais. E isso acaba com a *achologia*, ou seja, eu *acho que as coisas não estão bem na área X*. Indicadores numéricos dão mais consistência e objetividade ao invisível.

Os gestores são os intermediários entre as decisões de topo e a realização concreta das metas. São eles que constroem (ou destroem) a motivação para realizar bem o que foi decidido. Como estão as competências de gestão de pessoas e equipes nos diversos níveis organizacionais? Nossa convivência por décadas com todo tipo de organização, públicas e privadas, pequenas e grandes, mostra que geralmente as competências técnicas dos gestores são elevadas, mas as humanas deixam a desejar. Um Mapeamento 360° (*assessment*) é um instrumento precioso para a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual, que servirão de base para processos de coaching e programas de desenvolvimento de gestores, construindo assim fortes alicerces para o desempenho da organização.

A abordagem das Constelações Organizacionais, em reuniões grupais ou individuais, revela muitas dinâmicas ocultas nas organizações, trazendo elementos vitais para a solução de dificuldades de mercado, de lucratividade e de relacionamentos, entre outras. Essa abordagem é especialmente útil na melhoria de relacionamentos e na melhoria dos negócios.

Em resumo, o Diretor é o principal articulador entre o visível e o invisível, e cada gestor deve, no seu âmbito, realizar também esse papel.

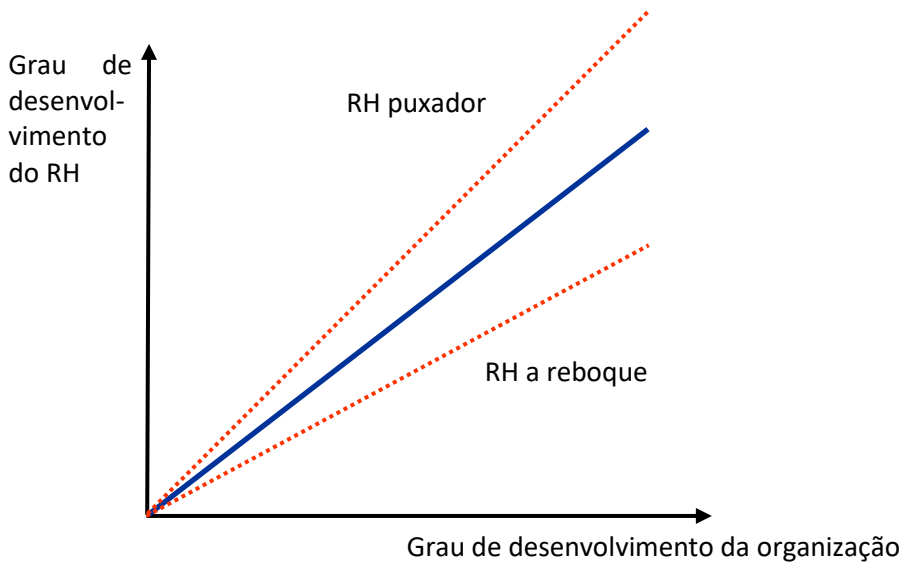
## **Diretoria e o RH: expectativas satisfeitas ou frustradas?**

Cada organização tem o RH que merece, e cada RH tem a organização que merece. Isso mostra a relação entre o grau de desenvolvimento da organização e o do RH.

Uma organização evoluída precisa de um RH evoluído. É quase impossível a organização evoluir sem um RH à altura. Por outro lado, se a organização é menos evoluída em suas formas de atuar, um RH muito evoluído só consegue sobreviver nesse ambiente por pouco tempo.

O RH não deve ficar a reboque do desenvolvimento da organização, sob risco de ficar afastado das decisões de topo. O ideal é que esteja sempre um passo à frente, estimulando o desenvolvimento organizacional, ser um RH “puxador”. O RH tem também o papel de ser a consciência da organização,

sendo a ponte entre as demandas da organização e as do pessoal que nela trabalha.



Quando há esse alinhamento, o relacionamento entre o topo da organização e o RH é positivo, as expectativas mútuas são satisfeitas. O dar e o receber estão em equilíbrio.

A cada fase de desenvolvimento da organização corresponde uma fase do RH:

<b>Fase da organização</b>	<b>Fase do RH</b>	<b>Características do RH</b>
Pioneira	Dependente	Fase inicial do RH Pouca autonomia decisória Administração de Pessoal (cartorial) Problemas trabalhistas via advogado
1ª transição	Auto-afirmativo	Organização expandiu com novos profissionais RH expande/ controla funções Decisões baseadas em normas Status de área própria
Diferenciação	Expansionista	Estilo controlador/ centralizador RH se fecha em seu território/ burocracia Estrutura de RH cresce/ assume outros setores
2ª transição	Onipotente	Organização do RH inchada Tudo regulamentado/ burocracia máxima Isolamento da organização Imobilismo
Integração	Sábio	Tomada de decisões compartilhadas Orientador/ descentralização Estrutura enxuta Foco no cliente interno Área lidera processo de Inovação Investimentos em Desenvolvimento Gerencial Alto grau de informatização

A conhecida frase de que *todo gerente é também um gerente de pessoas* torna-se realidade na fase de integração

Os desafios críticos para que as expectativas da Diretoria não se frustrem quanto à atuação do RH (Gestão de Pessoas) são:

- Preparar para que todo Gerente seja Gerente de Pessoas
- Identificar, desenvolver e manter pessoal crítico
- Ações de Gestão de Pessoas devem levar a ganhos de lucratividade, produtividade e qualidade
- Assegurar motivação e capacitação para um excelente desempenho
- Identificar pessoal para processo de mudança
- Estimular formas participativas de gerenciar

Por último, mas com alta prioridade, para que o RH verdadeiramente se integre às estratégias organizacionais, é fundamental que os profissionais de RH dominem a linguagem da organização, entre as quais a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis, o conhecimento do mercado e das operações da organização.

### **Resumo**

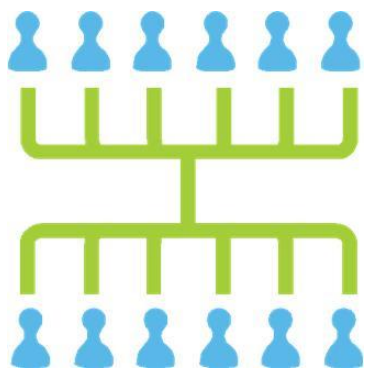
- Liderança é a competência mais crítica para um bom clima organizacional
- O pioneiro é o principal definidor da cultura da organização
- O desenvolvimento dos gestores é o caminho mais eficaz para melhorar o clima organizacional
- O visível e o invisível devem estar integrados. A boa gestão depende disso
- O RH deve estar alinhado com o desenvolvimento da organização e deve falar a sua linguagem

# 7 – O Diretor e a gestão de demandas conflitantes

*O stress é causado em grande parte por relacionamentos humanos mal resolvidos. Se melhorarmos a capacidade de nos relacionar, teremos menos brigas, menos stress e, conseqüentemente, menos processos e pessoas doentes.*

*Piero Massimo Forni*

## Gestão de conflitos



Divergências, opiniões opostas, pontos de vista antagônicos, enfim, os conflitos, são comuns em todos os tipos de relacionamentos. O conflito tem origem quando uma parte, ao buscar satisfazer suas necessidades, impede ou ameaça outra parte de satisfazer as suas.

Os conflitos organizacionais podem ter sua origem nas tarefas, nos relacionamentos ou numa combinação entre essas duas origens. Conflitos de tarefa se originam de regras e objetivos pouco claras, sistemas de avaliação, recursos escassos, prazos exageradamente curtos, mudanças, má definição de responsabilidades e/ou falta de autonomia. Conflitos de relacionamentos têm suas causas na diversidade de abordagens (por exemplo, das características dos tipos rei, guerreiro, mago e amante), diferenças de prioridades, valores, estilos de liderança, fatores culturais, geração, falta de cooperação e preconceitos.



Uma regra geral de resolução de conflitos é buscar a mudança de foco do “eu x você” para “nós x problema”. Quando nós estamos no “eu x você” as posições tendem a se cristalizar, as pessoas não ouvem os argumentos um do outro, e dificilmente se alcança uma boa solução. Quando conseguimos o “nós x problema” a visão se amplia, o nível de percepção se coloca num plano mais elevado e a resolução tende a ser encontrada com mais facilidade.

Os conflitos podem ser resolvidos em diversos graus:

- Acomodação – aqui estamos no “eu x você”, onde uma das partes decide se afastar, o conflito aparentemente foi resolvido, um ganhou e outro perdeu, e essa pendência surgirá mais adiante, muitas vezes com força redobrada
- Competição – aqui continuamos no “eu x você”, onde uma das partes decide lutar para vencer, um ganhou e outro perdeu. A tendência é algum tipo de retaliação posterior, principalmente se houver a sensação de que a luta foi desigual ou foram usados recursos discutíveis
- Negociação - aqui ainda continuamos no “eu x você”, onde as partes têm poder assemelhado e decidem negociar, do tipo abrir mão de algumas exigências para buscar uma solução aceitável a ambos. Aqui o ganhar e o perder ficam amenizados
- Cooperação - aqui verdadeiramente ingressamos no “nós x problema” e no ganha – ganha. As partes ouvem ativamente todos os pontos de vista e buscam uma solução aceitável a todas as partes. Atingimos esse ponto quando todos envolvidos podem dizer *apesar de eu individualmente ter um*

*ponto de vista um pouco diferente, a solução me parece razoável e eu consigo conviver com ela.*

## **Organizações familiares, governamentais e multinacionais**

Bert Hellinger, o criador da abordagem sistêmica das Constelações Familiares e Organizacionais, definiu com muita clareza que o critério fundamental que rege as relações na família é o amor, ao passo que as relações profissionais na organização são regidas pelo critério do desempenho, a meritocracia. O critério de amor pode ser estendido às relações de amizade e companheirismo. Quando esses dois critérios se misturam, um em detrimento do outro, criam-se dificuldades, que na linguagem sistêmica são chamadas de emaranhamentos.

Exemplo clássico: o fundador da empresa, após muitos anos de dedicação, conseguiu criar e manter uma empresa destacada no mercado. Essa pessoa tem dois amigos, e convida-os a serem sócios, nomeando um Diretor de Operações e outro Diretor Comercial. O seu critério básico foi a amizade tem pelos dois. O novo Diretor de Operações tem experiência na área, formação acadêmica e saiu-se muito bem no cargo. Esse é um caso em que o critério do amizade e do desempenho estavam alinhados e integrados, gerando bom resultado. O Diretor Comercial, por outro lado, apresentou péssimo desempenho, faltava muito, e colocava-se na posição de “dono”. Era um péssimo exemplo para a empresa. Obviamente o critério da amizade estava em oposição ao critério do desempenho, o que trouxe problemas sérios para a organização e seus clientes. O que o fundador deveria fazer?

Pelo critério da amizade, deve mantê-lo, para não causar problemas de relacionamento. Pelo critério do desempenho deveria afastá-lo imediatamente.

Se formos ampliar a aplicação desse caso, coisas assemelhadas ocorrem numa empresa familiar, onde o pioneiro coloca pessoas da família em posições chave, às vezes com resultados negativos. E isso acontece em organizações públicas e governo, assim como em multinacionais. No primeiro caso as nomeações, promoções e vantagens são regidas pela filiação ao partido X, Y ou Z, e quase que invariavelmente o desempenho fica prejudicado. No segundo caso, relações de amizade ou preferências com executivos influentes da Matriz, ou interesses regionais em lutas de poder também causam o mesmo efeito maléfico ao desempenho.

Nas organizações familiares e multinacionais, a ocorrência desses casos precisa ser pequena, sob risco de levar a empresa à falência. A grande diferença no governo e nas empresas públicas é que a conta da improdutividade é paga por toda a sociedade.

A sustentabilidade só pode ser alcançada quando cada critério, amor e desempenho estão em seus lugares adequados.

## **Demandas conflitantes da Matriz**

Em grandes empresas multinacionais é comum que da Matriz (*headquarter*) sejam emitidas ordens, metas a atingir, inovações, procedimentos. Esse é o papel da Matriz. Mas, e quando essas determinações são conflitantes entre si?

Estruturas do tipo matricial têm conflitos entre critérios para cada região, entre Unidades de Negócios e entre áreas funcionais como finanças, SHE (*safety, health, environment*), recursos humanos, auditoria e *compliance*.

Um Diretor que decida lutar contra isso, ou simplesmente ignorar certas normas, pode custar-lhe inimidades, falta de cooperação e até a sua própria cabeça. Em geral é uma luta desigual, a menos que o Diretor tenha uma posição muito sólida e contribua com grande parte do faturamento e lucratividade da corporação. Aí ele tem poder de barganha para defender sua posição.

Uma estratégia mais cuidadosa é fornecer sugestões sutis para que as diversas Unidades da Matriz entrem em alinhamento, num trabalho de Team Building. Se o Diretor Mundial trabalha com um estilo de *gestão por conflitos*, jogando propositadamente uma área contra a outra, na estratégia de *o mais forte triunfará*, a estratégia do Team Building tem poucas chances de ser bem sucedida. Nesse caso, o Diretor local deve entrar no jogo da organização, fazer aliados e procurar se fortalecer. Há um brutal desperdício de energia humana.

E há muitos casos em que a melhor atuação é não fazer nada, ou seja, identificar as áreas mais fortes e as mais fracas, atender aos poderosos, dar desculpas, mesmo que esfarrapadas aos mais fracos (lembre-se de que eles estão próximos aos centros de poder) e procurar manter relações próximas e se possível pessoais com os detentores do poder. Para ser poderoso nessas circunstâncias, o melhor é ter resultados organizacionais fortes e se possível crescentes, o que fará o Diretor local ser respeitado por todos.

Todos esses exemplos referem-se a ser Diretor local, subordinado à Matriz. Agora, se você é a Matriz, procure ver se essas disfunções estão sendo causadas por você, e, se é um tema relevante e urgente, busque aliados para conduzir um processo de mudança da cultura organizacional. Muito provavelmente a cultura atual não está utilizando plenamente o potencial da organização e das pessoas, além de desperdiçar talentos humanos em todos os níveis.

### **Resumo**

- O conflito tem origem quando uma parte, ao buscar satisfazer suas necessidades, impede ou ameaça outra parte de satisfazer as suas.
- Conflitos podem ter origem nas tarefas ou nos relacionamentos
- Conflitos podem ter diversos graus: acomodação, competição, negociação e cooperação
- A família é regida pelo amor, e a organização pelo desempenho. Isso se aplica a organizações familiares, governamentais e multinacionais
- Os critérios de amor e desempenho não devem ser mesclados
- Demandas conflitantes da Matriz são difíceis de resolver, e cada caso é um caso
- Mude do “eu x você” para “nós x problema”

# 8 – Espiritualidade no trabalho: é possível?

*Num nível profundo, a ecologia se funde com a espiritualidade, pois a experiência de estar conectado com toda natureza, de pertencer ao universo, é a essência da espiritualidade*  
*Fritjof Capra*

## Espiritualidade e a busca de significados no trabalho



Aqui cabe a fábula de três pedreiros que erguiam paredes de uma catedral em construção. Foi perguntado a cada um deles: *o que você está fazendo?*

O primeiro respondeu, até um pouco irritado com o questionamento: *eu estou assentando tijolos, você não está vendo?*

O segundo respondeu: *eu estou erguendo uma parede.*

E finalmente o terceiro deu a seguinte resposta, com um largo sorriso nos lábios: *eu estou ajudando a erigir uma catedral.*

Os três faziam exatamente a mesma tarefa, mas tinham visões e motivações totalmente diferentes de seu significado. O

primeiro mostrava irritação e até desmotivação, via somente no assentar tijolos uma tarefa que lhe daria o sustento da família. Era quase um mal necessário.

O segundo já tinha uma visão mais ampliada de como sua tarefa contribuía com o projeto maior. O terceiro tinha muito claro o que representava sua tarefa, e com visível motivação via como suas atividades, apesar de simples, se integravam ao projeto da catedral. Ele via significado no que fazia.

Espiritualidade tem muito a ver com essa motivação, a busca de significado para as tarefas e para o viver.

## **Espiritualidade e religião**

*Há mais coisas entre o céu e a terra  
que pode supor a nossa vã filosofia  
William Shakespeare*

Esses dois termos são utilizados usualmente como sinônimos, e há diferenças consideráveis, principalmente se visarmos a sua utilização no contexto organizacional.

O termo religião tem um sentido de conexão (*religare*). É uma corrente religiosa, baseada na forma como os fundadores de cada religião viam o mundo. Envolve cultos, doutrinas, rituais e costumes, reverência às coisas sagradas e ganha novas vertentes de acordo com contextos históricos e culturais.

A espiritualidade conecta-se à crença que existe algo maior que os aspectos materiais, a busca de significados e de uma

causa maior. Espiritualidade leva a um sentido de unidade, é uma postura de vida, não envolve necessariamente rituais.

Como a espiritualidade manifesta-se, em especial nas organizações?

- Quando transformo um potencial em ação
- Como eu lido com as adversidades
- Quando manifesto virtudes e qualidades tais como amor, esperança, liberdade, igualdade, fraternidade (equipe) etc.

Alguns indicadores mostram como as pessoas, de alguma forma, estão conectados com a espiritualidade:

- Sincronia
- Paz
- Serenidade
- Felicidade
- Plenitude Pessoal
- Limites Saudáveis
- Dar e Receber equilibrados
- Etc... .

Com uma referência espiritual, podemos afirmar que uma das finalidades das organizações é apoiar o processo de desenvolvimento das pessoas, com produtos e serviços que elevem a condição humana.

O papel das lideranças é orientar as pessoas e equipes, mobilizando os seus esforços e habilidades para o atingimento de resultados, criando oportunidades de



desenvolvimento com aprendizagem, reforço positivo e elevação da autoestima.

A área de Gestão de Pessoas (RH) tem como foco apoiar as lideranças em seu papel, disseminando tecnologias para lidar com pessoas e equipes.

Há muitos anos, recebi de um Diretor o pedido de que ações ele teria que desenvolver em sua organização para que cada um de seus funcionários tivesse um autêntico sorriso nos lábios. Após um tempo de reflexão, eu disse a ele, que por detrás de um sorriso há:

- Orgulho e significado pelo que faz
- Sentir-se participante do processo
- Estar capacitado, treinado, informado e apoiado
- Sentir-se reconhecido (autoestima)
- Sentir-se recompensado pelo que faz
- Possibilidade de criar e influenciar
- Possibilidade de crescer e desenvolver.

O que um Diretor pode fazer para reforçar o sentido espiritual, o significado para as pessoas?

- Definir, divulgar e praticar a visão, missão e valores da organização
- Questionar sempre: porque queremos fazer isto?
- Oferecer oportunidades de desenvolvimento em temas como foco em resultados e clientes, equipe, liderança e comunicações
- Implantar programas de qualidade de vida
- Minimizar fatores de desconexão: exclusões/ ciúmes/ raivas.

Portanto, sim, é possível ter a espiritualidade sempre presente no ambiente de trabalho!

### **Resumo**

- Espiritualidade é a busca de significado para as tarefas e para o viver.
- Espiritualidade e religião tem significados diferentes
- Uma das finalidades das organizações é apoiar o processo de desenvolvimento das pessoas, com produtos e serviços que elevem a condição humana.

# 9 - Inovação ou caos na organização?

*Disciplina sem liberdade é tirania;  
liberdade sem disciplina é o caos  
Cullen Hightower*

## As duas polaridades



Inovar é uma das demandas importantes do trabalho de um Diretor. Na realidade de todos os gestores. Mas, mais que ninguém, o Diretor deve estar atento a tudo que acontece à sua volta, para manter sua organização à frente de seu tempo, de seu mercado, de seus concorrentes.

Sem inovação a organização pode ter produtos excelentes, ter um clima organizacional ótimo, mas seus produtos se tornaram

obsoletos. E na atualidade, a velocidade de transformação é estonteante. A inovação precisa ser praticada por todos, e este é um dos grandes desafios do Diretor: como introduzir e reforçar esse sentido de inovação em todos.

A maioria das pessoas prefere rotinas, o conhecido, que penetrar num mundo desconhecido onde as inovações acontecem. O receio de assumir risco, o medo de dar errado, costumam paralisar as pessoas, que preferem o conhecido, mesmo que seja ruim, a lançar-se no novo, mas é desconhecido. Isso é principalmente verdadeiro em organizações onde o erro costuma ser penalizado com punições.

O Diretor oscila continuamente entre duas polaridades. De um lado é preciso ter ordem e previsibilidade na organização. De outro é preciso de inovações e transformações. Tal qual um pêndulo, o Diretor deve estimular a inovação quando tudo está exageradamente previsível, pois isso leva ao conformismo e à exageros burocráticos, o que engessa e paralisa as ações. Perde-se o sentido de finalização, e ganha-se o *eu fiz a minha parte*, que não garante o atingimento de resultados.

Quando, pelo contrário, a organização inova demais, a ponto de implantar um verdadeiro caos na organização, é hora de incentivar a ordem e a previsibilidade, sob risco de termos muitas boas ideias, muitas inovações, mas baixa concretização.

## Os exterminadores de ideias

*Para ter algo que nunca teve, é preciso fazer algo que nunca fez*

Todos nós somos muito bem treinados para um raciocínio convergente, do tipo *quanto são*  $2 + 2$ ? E a resposta correta é que *são* 4. E isso está certo, mas é limitador.

Vamos inverter, e perguntar *o que pode levar a um* 4? E as respostas são infinitas: pode ser um  $2+2$ , mais também  $8/2$ , pode ser  $3+1$ , pode ser *raiz quadrada de 16*, pode ser  $80/20$ , pode ser  $5-1$ . A lista é infinita, e este é o raciocínio divergente, que gera a criatividade e a inovação.

O jornal Folha de São Paulo publicou uma lista de 99 exterminadores de ideias, que apresentamos de forma resumida e adaptada:

- A gente já tentou isso antes e não funcionou.
- Esse “negócio” vai custar muito dinheiro!
- Não se mexe em time que está ganhando.
- Não é do nosso jeito.
- O último que apareceu com essa ideia não está mais aqui.
- Você deve estar brincando.
- Isso não está de acordo com o jeito que a gente faz as coisas aqui.
- Semana que vem a gente fala disso
- Grande ideia - mas não para nós
- Vai pisar no calo de muita gente.
- Tente outra vez. O caminho é esse, mas...

O Diretor deve ficar atento às frases parecidas pronunciadas em sua organização, que se constituem em barreiras à tão desejada inovação.

### **Resumo**

- O caos é o extremo da inovação, assim como a burocracia é o extremo da ordem
- O Diretor oscila sempre essas duas polaridades: inovação e ordem
- Frases típicas que exterminam ideias acabam com as possibilidades de inovação

# 10 - Estou me comunicando bem? E meus gestores?

*O maior problema com a comunicação é a ilusão de que ela foi bem realizada*  
*George Bernard Shaw*

## As bases da desinformação



A comunicação costuma ser o pior indicador em todas as Pesquisas de Clima Organizacional. Posso afirmar, que na maioria das organizações prevalece a desinformação, as fofocas, boatos e rumores. Dentro de cada equipe podemos até ter um nível satisfatório de

comunicação, mas entre equipes, áreas ou Diretorias, esses indicadores são de sofríveis a péssimos.

Como metáfora, podemos imaginar que os dois pratos de uma balança representam a comunicação formal e a informal. Se a formal está alta, a informal estará baixa. Com formal queremos dizer tudo que é escrito, falado ou divulgado na Intranet, quadros de avisos, e-mails e reuniões. Com informal queremos dizer as fofocas e os boatos. Se, por outro lado, a

informal está alta, com certeza a formal está baixa, deixa a desejar.

Assim sendo, se o Diretor quer melhorar as comunicações em sua organização, diminuindo boatos e fofocas, deverá investir na comunicação formal.

Geralmente dificuldades de comunicação são sintomas e não causas. Aqui vale a imagem do iceberg, do visível (sintomas) e o invisível (causas). São algumas causas possíveis:

- Processos ou estruturas mal definidas
- Estilos de liderança inadequados
- Pouca habilidade nos relacionamentos
- Temor de dar e receber feedback
- Cultura centralizadora da organização
- Dimensão técnica muito mais valorizada que a dimensão humana
- Políticas obsoletas de gestão de pessoas
- Momento da organização

De uma forma geral, a comunicação quente, olho no olho, é preferível à fria (e-mails/ comunicações escritas), pois além do conteúdo da comunicação, pode-se ter uma percepção imediata da reação à comunicação, expressa em tom de voz, altura, entoação e linguagem corporal.

Em qualquer ponto do processo, existirá sempre um problema potencial para a comunicação: *Eu sei que você acha que entendeu o que eu disse, mas eu não tenho certeza de que você ouviu exatamente aquilo que eu quis dizer.* As palavras, o conteúdo da comunicação responde apenas por 7% da



eficácia do processo, sendo que 93% são ligados ao *como você diz* e à linguagem corporal.

A comunicação será eficaz se a mensagem que o comunicador emitiu foi corretamente entendida pelo receptor. Portanto, quem avalia a eficácia é o receptor, e não o emissor.

## **Fofocas**

*O que você não vê com os seus olhos,  
não testemunhe com a sua boca.  
Provérbio Judeu*

Fofocas são parte inevitável do comportamento organizacional, são uma consequência natural da interação entre pessoas. Elas podem ser minimizadas, mas não eliminadas. Conhecemos pouco sobre as características e funcionamento da rede informal de comunicações.

As comunicações podem ser distorcidas no processo organizacional, principalmente se as barreiras hierárquicas forem fortes. Um exemplo é a diferença entre o fato e a versão do fato, ilustrada pela história a seguir, colhida da Internet, sem fonte conhecida: *Um homem passeia tranquilamente por um parque em Nova York quando de repente vê um cachorro raivoso a ponto de atacar a uma aterrorizada menininha de 7 anos. Os curiosos olham de longe, mas - mortos de medo – não fazem nada. O homem não titubeia e se lança sobre o cachorro, toma-lhe a garganta e o mata.*

*Um policial que viu o ocorrido se aproxima, maravilhado, dizendo-lhe:*

- *O senhor é um herói. Amanhã todos poderão ler na primeira página dos jornais: "Um valente Nova Yorkino salva a vida de uma menininha". O homem responde:*
- *- Obrigado, mas eu não sou de Nova York.*
- *- Bom - diz o policial - Então dirão: "Um valente americano salva a vida de uma menininha."*
- *- Mas é que eu não sou americano - insiste o homem.*
- *- Bom, isso é o de menos... E de onde você é?*
- *- Sou árabe - responde o valente.*

*No dia seguinte os jornais publicam: "Terrorista árabe massacra de maneira selvagem um cachorro americano de pura raça, em plena luz do dia e em frente de uma menininha de 7 anos que chorava aterrorizada."*

A fofoca é o ato de fazer afirmações não baseadas em fatos concretos, especulando em relação à vida alheia. São notícias sobre os assuntos de outra pessoa ou qualquer ouvi dizer de natureza pessoal, positivas ou negativas, faladas ou escritas. Equivalem a mexerico, intriga, bisbilhotice. O boato é a notícia anônima que corre publicamente sem confirmação, equivalente a zunzum e balão de ensaio. O rumor atende ao que chamamos a uma condição natural do ser humano de querer saber o que está acontecendo e procurar meios para sua segurança

A fofoca e a "rádio peão" são produzidas por organizações ditadoras, que ditam informações o tempo inteiro para os seus integrantes, de cima para baixo, sem nenhuma preocupação em saber se elas estão sendo entendidas e aceitas pelas

pessoas. É a dominação do *manda quem pode, obedece quem tem juízo*.

A partir de dados estatísticos, podemos afirmar que:

- Quanto melhor o clima organizacional, menos fofocas
- Quanto melhor a atuação das lideranças, menos fofocas
- Quanto melhor a comunicação formal, menos fofocas

A fofoca depende da importância do assunto e da ambiguidade da situação associada com a comunicação. Adicionalmente a fofoca surge quando o pessoal se sente ameaçado ou inseguro, quando estão sob estresse, quando há uma mudança pendente ou quando o pessoal sente que a comunicação que vem dos gestores é duvidosa. Exemplos de fatos que podem virar fofoca, se não forem adequadamente comunicados:

- Compra ou a venda da organização
- Transferência de sede
- Troca de altos executivos
- Lançamento ou retirada de produto ou marca
- Demissões ou contratações
- Mudanças na política de benefícios
- Relacionamentos pessoais
- Puxadas de tapete
- Nepotismo

Que ações um Diretor pode tomar para minimizar as fofocas?

- 1) Líderes devem ter um papel ativo nas comunicações organizacionais, para minimizar as fofocas
- 2) Respeitar as necessidades do pessoal em conhecer e entender temas da organização

- 3) Líderes devem não só manter o pessoal consciente do que está ocorrendo, mas devem incluir o pessoal em reuniões de comunicação e tomada de decisão
- 4) A comunicação organizacional deve ser planejada
- 5) Líderes devem evitar a tendência natural de esconder más notícias
- 6) Líderes devem agir prontamente para corrigir informações falsas, ligadas a políticas, práticas organizacionais e planos gerais para o futuro
- 7) O programa de comunicações organizacionais deve realizar avaliações regularmente para verificar sua eficácia
- 8) Qualquer programa para influenciar as fofocas deve incluir percepções de todos os níveis de gestão

A Lei de Sócrates é um efetivo remédio contra as fofocas. Antes de dizer qualquer coisa, as pessoas devem se perguntar:

- O que se vai dizer é verdadeiro?
- O que se vai dizer é algo de bom para o outro?
- O que se vai contar é necessário, útil, melhora alguma coisa?

Se você encontrar três *sim*, diga o que for preciso. Caso contrário, é melhor calar-se.

## **Reuniões**

As reuniões de trabalho costumam ser longas, com pouco foco, sem decisões claras, com muitas interrupções, não começam na hora marcada, entre outras dificuldades. Muitas reuniões são consideradas perda de tempo, tanto assim que muitos dizem: *hoje não consegui trabalhar, fiquei o dia inteiro em reuniões.*

A primeira dificuldade é que geralmente não é esclarecida previamente aos participantes, é o tipo de reunião em que vão participar, se é uma reunião informativa, de coleta de opiniões ou de tomada de decisões.

Há técnicas sobejamente testadas para tornar as reuniões mais curtas, mais eficazes e que realmente tragam resultados. Isso tem um impacto direto na produtividade e no uso do tempo.

## **Equipes virtuais**

Quando visualizamos uma equipe, o que vem à mente é um líder e seus liderados fisicamente perto, talvez até na mesma sala. Mas, num país continental como o nosso, ou mesmo em corporações que operam em diversos países, a realidade é que muitas equipes nunca estiveram juntas fisicamente, os encontros são virtuais, usando os recursos de TI. Para isso é preciso um procedimento específico para liderar tais equipes com sucesso, diferente das equipes tradicionais, que envolvem cuidados especiais na abertura e integração dos membros da equipe e com as diferenças culturais entre as diversas regiões e povos do planeta.

No quadro a seguir podemos ver as diferenças entre os diversos tipos de equipe:

Tipo de equipe	Características
Tradicional (p. ex. um Departamento ou Unidade de Negócios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato face a face frequente, em reuniões presenciais, por e-mail e por telefone</li> <li>• Relações de muita proximidade</li> <li>• É uma equipe relativamente estável</li> <li>• É fácil detectar insatisfações e dar feedback</li> </ul>
Dispersa geograficamente (p. ex. pessoal de vendas em diversas Filiais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato face a face esporádico. Comunicações em reuniões presenciais periódicas, por e-mail, telefone, celular e <i>conference call</i></li> <li>• Relações de média proximidade</li> <li>• É uma equipe relativamente estável</li> <li>• Certa dificuldade em detectar insatisfações e dar feedback</li> </ul>
Virtual (p. ex. pessoal de diversos países trabalhando num projeto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato face a face inexistente</li> <li>• Relações sem proximidade</li> <li>• Reuniões presenciais inexistentes (ou raras)</li> <li>• Comunicações por <i>conference call</i> e e-mail.</li> <li>• Equipe temporária que trabalha junto pelo período do projeto</li> <li>• É mais difícil detectar insatisfações e dar feedback</li> </ul>

## Resumo

- A comunicação formal e a informal são como dois pratos de uma balança
- Dificuldades na comunicação representam sintomas e não causas
- As palavras (conteúdo) representam apenas 7% do processo de comunicação
- Comunicação quente é preferível à fria
- Fofocas são parte inevitável do comportamento organizacional.
- As ações de um Diretor podem minimizar as fofocas, mas não eliminá-las
- As reuniões podem ser melhoradas com o uso de técnicas de condução
- Equipes virtuais são uma nova realidade e demandam cuidados especiais na sua condução

# 11 - O desafio das gerações

*A maior descoberta da minha geração é que o ser humano pode alterar muito de sua vida se mudar seus pensamentos*

*William James*



A longevidade aumentada e a entrada de jovens no mercado de trabalho faz com que, como nunca, diversas gerações devem conviver no ambiente organizacional, trazendo consigo o grande desafio de relacionamentos de pessoas com referenciais muito diferentes.

O conflito entre gerações sempre existiu, mas a atual velocidade de transformação dos referenciais faz com que essas divergências fiquem muito acentuadas, exigindo políticas e procedimentos específicos de relacionamento. Cada geração tem necessidades diferentes e cada uma fala línguas diferentes.

Cada geração tem suas contribuições para a organização, e é preciso respeitar os diferentes pontos de vista e visões de mundo. Cabe destacar que existem muitas polêmicas quanto às datas de cada geração. A seguir as principais características de cada uma.



## Geração Silenciosa

É uma geração em extinção, geralmente composta de raros indivíduos que ainda não se aposentaram – são os nascidos entre 1925 e 1944. Suas características são:

- O trabalho é um meio de sobrevivência
- Respeito pela autoridade e lealdade
- Focalizados no cumprimento da tarefa, subordinando suas necessidades individuais
- Preferem tomar decisões independentemente, quando for possível
- Estilo de liderança: comandar e controlar
- *Nunca o fizemos dessa maneira* – rejeitam a autoridade dos mais jovens
- Forte ênfase nos valores cívicos
- Expectativas de receber respeito em função da hierarquia, status e experiência
- Preferem trabalhar em equipe com líderes fortes.
- Preocupados com a ética dos empregados jovens

## Geração Baby Boomers

É uma geração em declínio, em geral ocupando posições de topo na hierarquia ou sendo referência profissional – são os nascidos entre 1945 e 1961. Suas características são:

- Maior dificuldade é a perda de status e poder (temem que a geração X tome seu lugar)
- Vestem a camisa (casados com trabalho) – carreira vem em primeiro lugar, família em segundo
- Voltados a resultados, são competitivos (o como não interessa e estão distantes do operacional)
- Liderar é comandar e controlar
- Não se preocupam muito com a própria qualidade de vida

- Dificuldades com comunicação e feedback
- Relação difícil com tecnologia
- Têm muito conhecimento e experiência
- Network de relações pessoais, preferem resolver por telefone
- O trabalho é concebido como um meio de auto realização.
- Valorizam crescimento pessoal e autodescobertas
- Gostam das premiações e de reconhecimentos públicos.
- Motivam-se quando notam que seu trabalho causa grande impacto.
- Geração sanduíche: pais vivem mais tempo, filhos não saem de casa

## **Geração X**

É também uma geração em declínio, em geral ocupando posições de topo ou média hierarquia ou sendo referência profissional – são os nascidos entre 1962 e 1977. Suas características são:

- Mentalidade de sobrevivência (cuidarem de si mesmos)
- Medo inconsciente de serem despedidos e da Geração Y. São filhos de pai e mãe que trabalhavam, sem garantias de segurança
- Têm muita experiência e dedicação
- Trabalham muito, de 10 a 12h/dia e adiam férias
- *Vestem a camisa*, tem foco em resultados e são empreendedores
- Buscam equilibrar vida pessoal e profissional, mas não conseguem
- São imigrantes digitais, preferem reuniões presenciais

- Oscilam entre estilo centralizador e paternalista
- Elevado nível de estresse
- Dificuldades de comunicação e feedback
- Delegam tarefas e cobram resultados
- Não sabem ser *coach*

## Geração Y

É a geração entrante nas organizações, em já superam mais de 50% do quadro de pessoal– são os nascidos entre 1978 e 1994. Suas características são:

- Impulsividade e o enfrentamento
- Ligados em ecologia e voluntariado
- Forte autoestima, compromisso com valores: os discursos devem estar alinhados com as práticas
- São fascinados por desafios
- Multitarefa, são nativos digitais com muitas habilidades com TI. Preferem reuniões virtuais
- Querem fazer tudo do seu jeito: *Nós estamos desejosos e sem medo de mudar o status quo*
- Não *vestem a camisa*, buscam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, querem flexibilidade de horários e preferem roupas informais
- Têm dificuldades com a hierarquia, vivem em rede e odeiam burocracia e controles
- Precisam de muito feedback
- Não têm visão do todo e das consequências de seus atos, por falta de experiência
- Não gostam do operacional por muito tempo, querem promoções rápidas, querem aprender (no DNA) e receber prêmios
- Pouca habilidade de lidarem com questões difíceis envolvendo pessoas

- Alta rotatividade de empregos
- Vivenciam a quebra das famílias. Pai e mãe trabalham fora

## **Geração Z**

É uma geração que começa a ingressar no mundo organizacional – são os nascidos a partir de 1995. Suas características, ainda pouco conhecidas, são:

- Sustentabilidade: produtos e serviços sustentáveis
- Uso intenso de redes sociais
- Querem download grátis de músicas, filmes e livros
- Não são fiéis a marcas
- Multitarefa
- Não sabem o que é o mundo sem tecnologia
- Compram moda e tecnologia (celular)

A Geração Y, nas Pesquisas de Clima Organizacional, tende a ter uma visão muito mais crítica dos diversos indicadores. Isso não é indisciplina, mas uma visão que pode transformar a cultura da organização, tanto positiva como negativamente.

A grande verdade é que a data em que você nasceu é imutável, mas o seu jeito de pensar, de sentir e de agir você pode mudar. Portanto, o segredo de boas relações entre gerações consiste em programas que decifrem as características de cada geração e promovam o entendimento de seus valores e principalmente no respeito à contribuição de cada geração ao sucesso organizacional.

Ações que podem ser iniciadas pelo Diretor:

- conhecer exatamente quantas pessoas estão em cada geração, e projetar o que acontecerá dentro de 3 a 5 anos

- disseminar entre as lideranças as informações das características de cada geração, para que haja uma maior unidade de pensamento sobre os seus valores
- realizar workshops que reforcem o sentido de equipe e gerem a sensibilização para que cada geração possa entender e desenvolver formas adequadas de relacionamento, e principalmente sair da fatal armadilha de *meu jeito de ser é o único correto*
- reconhecer e valorizar o fato de que cada geração tem uma contribuição única para o sucesso organizacional: é dessa diversidade que surgirão as melhores decisões.

### **Resumo**

- Há um grande desafio de as diferentes gerações conviverem num mesmo ambiente, tendo características e linguagens próprias
- Cada geração tem sua contribuição específica ao sucesso da organização
- Nas Pesquisas de Clima a Geração Y tem posições mais críticas dos diversos indicadores
- A data em que nascemos é imutável, mas o pensar, o sentir e o agir podem ser modificados

# 12 - Sustentabilidade e resultados: aliados ou inimigos?

*Sustentabilidade é assegurar que as futuras gerações tenham habilidade para satisfazer suas necessidades e conservar o planeta. Portanto, sustentabilidade é educação!*

*Karlheinz Pohlmann*



Sustentabilidade é a qualidade de sustentar, que tem inúmeros significados, entre os quais amparar, nutrir, alimentar, prover do necessário, defender, manter-se em pé, não cair, não afundar.

A sustentabilidade tem o chamado *triple bottom line*, composto de três dimensões: econômica,

social e ecológica. O progresso econômico, aliado ao progresso humano e social, gera um crescimento socioeconômico, e aliado à administração ambiental gera a ecoeficiência. O progresso humano e social aliado à administração ambiental gera a integração entre essas duas dimensões.



O Diretor que age de forma sustentável tem como características:

- uma visão ampliada de suas decisões, coloca-as num contexto mais amplo e pondera as consequências de seus atos. Pensa globalmente, além das fronteiras, no benefício do todo e aí age localmente. Tem serenidade, sai do imediatismo e coloca suas decisões numa dimensão de tempo muito maior
- consciência de que colherá aquilo que semear. Toma iniciativas e promove um equilíbrio entre o dar e o receber, entre razão e emoção, entre curto prazo e longo prazo. Não busca tirar vantagens indevidas
- equilibra a busca de resultados nas organizações, pois é preciso ser prático e ter firmemente os pés no chão.

- alia a sua competência técnica a um profundo respeito e sensibilidade ao ser humano; e com isto consegue resultados inigualáveis
- respeita a ordem e a hierarquia. Sabe que o respeito ao passado cria condições para que o futuro seja melhor
- flexibilidade em suas formas de atuação, sabendo que cada situação demanda um estilo específico. É seguro, inspirador e convincente em sua atuação
- consciência de suas formas de atuação, de seus pontos fortes e dos pontos que precisam ser desenvolvidos, das lições a aprender. Investe continuamente no autodesenvolvimento, sendo um eterno aprendiz.
- promove a inclusão, o espírito de equipe, a confiança e a comunicação transparente. Sabe que pertencer a um grupo significa direitos e obrigações
- alinha o pensar, o sentir e o querer. O seu discurso é alinhado com a sua prática, gerando exemplos com a sua conduta ética.

A liderança baseada em valores sustentáveis significa:

- desenvolver a si próprio
- ter a capacidade de ver o quadro inteiro
- prestar atenção nas suas ações e consequências
- inspirar os outros para se unirem a você

Uma frase de Joseph Campbell nos ajuda a integrar a sustentabilidade e a busca dos resultados organizacionais: *Se você seguir o que faz brilhar seus olhos, portas se abrirão para você, que não se abririam para ninguém mais.*



## **Resumo**

- Sustentabilidade é a capacidade de sustentar
- Sustentabilidade tem três dimensões: econômica, social e ecológica
- Sustentabilidade não conflita com busca de resultados

# Epílogo

Os desafios de Alessandro não foram fáceis. O estilo conservador da organização, prevalecendo por décadas, o fez encontrar muitas dificuldades. Ele precisava levar sua empresa para a fase de integração, sair da burocracia que imperava.

Alessandro queria fazer a diferença, queria ser inspirador do desempenho de todos da empresa. Investiu muito em ser o exemplo, seus discursos eram bem alinhados com suas práticas.

As ações de desenvolvimento organizacional da Glass Brazil foram baseadas em Pesquisas de Clima Organizacional realizadas periodicamente, e em Mapeamento 360° de todos os gestores. Ele integrou os detentores da autoridade, do poder e da influência, com um estilo de liderança participativo. O clima e a cultura organizacional passaram a ser gerenciados de forma sistemática. Ofereceu coaching para os gestores que não estavam alinhados com essas novas estratégias, e a maioria se desenvolveu e se transformou. Os que resistiam às novas diretrizes pediram as contas ou tiveram que ser despedidos, sempre reconhecendo as contribuições do passado.

O RH foi uma das Diretorias que teve muito apoio de Alessandro, promovendo programas de desenvolvimento dos gestores em competências de gestão de pessoas e equipes, de qualidade de vida, de delegação, de melhoras nas comunicações e no relacionamento entre as gerações.

Muitas discussões existiram, conflitos abafados vieram à tona, mas a busca de uma abordagem “nós x problema” revelou-se positiva na maioria dos casos. Quando se chegava a um impasse, após muitas tentativas, Alessandro tomava a decisão que parecia ser a mais adequada.

Ele promovia encontros com toda a empresa, e sempre buscava reforçar o significado de todas as tarefas realizadas na organização, o que gerou muita motivação e entusiasmo. A empresa se tornava a cada dia mais sustentável, dando a Alessandro o tempo para realizar as transformações necessárias. Isso se refletiu também na melhora do relacionamento dele com a Matriz.

No texto desse E-Book ele encontrou muitas dicas e reflexões que o ajudaram em seu trabalho. Sua experiência e determinação foram fatores fundamentais para o sucesso, alinhados agora com clareza dos direcionamentos sugeridos.

Alessandro sentiu que seu potencial, como profissional e como pessoa estava sendo muito bem utilizado, e que sua missão estava sendo realizada. Novos desafios viriam pela frente, mas com as mudanças que realizou, principalmente em sua forma de agir, sentia-se mais preparado para enfrentar o que viesse.



**Gustavo G. Boog** é Fundador e Diretor do Sistema Boog de Consultoria. Seu foco é a integração das dimensões organizacionais e humanas, sendo coach, consultor, conduz Palestras e Workshops em temas motivacionais e gerenciais. Engenheiro de Produção (Politécnica/ USP) e Mestre em Administração de Empresas (EAESP/ FGV). Foi executivo do CNEC, do Grupo Villares e da

SABESP. Foi professor em diversas escolas de renome, sendo autor de mais de 20 livros em suas áreas de competência.

Quer trocar ideias sobre algum tema do E-Book?  
Teremos prazer em ter seu contato.



Rua Andréa Paulinetti, 274 Brooklin  
04707-051 São Paulo SP Brasil

Fone + 55 11 5183-5187 ou 5183-5096

[gustavo@boog.com.br](mailto:gustavo@boog.com.br) [www.boog.com.br](http://www.boog.com.br)