SÉRGIO BRITO

POR LUIZ BERSOU,
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

MOMENTOS ATUAIS E AS NOVAS LIDERANÇAS NECESSÁRIAS

O desconhecido chega cada vez mais depressa. Quanto mais passa o tempo, melhor essa frase exprime o que está acontecendo no mundo. As mudanças, além de mais velozes, estão mais complexas. A cada dia que passa, temos mais dificuldades para enfrentá-las.

De modo geral, o arcabouço administrativo que herdamos foi formado no que chamamos de "Período da Monotonia". Tudo se repetia no dia a dia, e os modelos de gestão baseados nos conceitos de divisão do trabalho de Taylor e outros cumpriam o seu papel.

O fator relevante nessa herança está na prevalência de aspectos mecanicistas na gestão. Os raciocínios eram cartesianos, e o treinamento nas tarefas tinha papel fundamental, o que, por si só, resolvia muita coisa. Era padrão o horizonte de visão restrito oferecido a cada um. A mensagem intrínseca no ambiente corporativo era a seguinte: "cuide do seu pedaço". A visão de "Comando e Controle" era a base de referência da gestão das empresas.

A evolução do Monótono para o Complexo e o Caótico

Estamos retornando ao estado crônico de crises que já vivemos no passado. As coisas estão ficando mais difíceis. Nesse contexto, o Brasil todo está em transformação. Como já diz o provérbio chinês, a palavra *crise* significa também oportunidade. Por esse motivo, as crises de transformação são, na verdade, crises favoráveis de oportunidades.

Ao mesmo tempo, porém, esses períodos representam crises de referências para efeito de orientação. As empresas se perdem no emaranhado da velocidade de fenômenos financeiros, econômicos, de mercado e psicológicos, pelo fato de o desconhecido chegar cada vez mais depressa. Tudo isso turva a nossa visão, bem como a de nossos colaboradores.

O que fica claro aqui é que os fundamentos de divisão de trabalho – esteio dos "Modelos de Gestão" nas rotinas do Monótono, assim como a visão estreita – ficam muito a dever, pois Comando & Controle e Resposta ao Comando não acontecem com a qualidade desejada. O que mais se ouve dos empresários é que as coisas não acontecem. Nos casos dos governos, tudo fica muito pior.

Novos desafios e a formação de equipes

Peter Drucker escreveu que cabe aos presidentes das empresas transferir a elas suas personalidades. Essa frase foi escrita em um momento no qual a visão messiânica e o culto à perfeição e superioridade do líder eram referências.

Ajudamos a desenvolver a ferramenta que analisou, em dezenas de casos, a convergência íntima de visões, conceitos e teorias de administração entre diretores e presidentes de empresas. O que encontramos foi algo muito pobre. Em um momento que necessita, mais do que tudo, de lucidez, visão clara e capacidade de diálogos produtivos, o que se encontra em muitas administrações é uma arena de diálogos pouco produtivos. A poderosa ferramenta desenvolvida tem o dom de, quando necessário, mostrar que o rei está nu.

Empresas não são otimizadas porque os colaboradores não se entendem ou porque falta a figura de um "Líder" que seja também o dono do negócio. Além disso, empresas não se otimizam muitas vezes porque seus presidentes não têm a personalidade adequada para transferir. De forma geral, o que um pensa não coincide necessariamente com o que os outros pensam. Também as empresas não se otimizam porque falta visão de conjunto e entendimento pleno a respeito do que cada um e todos devem fazer.

Nesse contexto reside uma questão fundamental: quando se trabalha com uma base de colaboradores não integrados profundamente nas razões e objetivos da empresa, há sempre uma perda de funcionamento das condições de "Comando & Controle" e "Resposta ao Comando".

Como decorrência disso, em muitos casos temos seres mais ou menos obedientes – e não mais do que isso. Aumentar o controle para aumentar a obediência, como acontece tantas vezes, não é necessário nem suficiente; muitas vezes isso passa até a ser um erro estratégico.

Novos estilos de liderança se fazem necessários

Os cenários atuais e o correspondente desafio de muitas empresas requerem, de modo geral, que haja entre os colaboradores estados de sincronia mental e cultural muito bem definidos, focados nos objetivos, devidamente trabalhados e estabelecidos, além de uma força muito grande em termos de atitudes e compromissos e ainda muita visão de conjunto entre todos.

É preciso que, como base de construção de cultura, trabalhe-se não somente nos objetivos operacionais a serem estabelecidos, mas, em

cada caso, nas razões de cada objetivo, para que os colaboradores tenham pleno entendimento dos motivos dos esforços de superação demandados a cada um e a todos. Trata-se de um tema fundamental nas questões de "Resposta ao Comando".

Os atuais desafios pelos quais as empresas passam hoje em dia exigem do principal "Líder" que ele seja muito mais do que um "Líder": ele precisa ser uma entidade que tenha luz própria, pela força e grandeza dos seus objetivos; precisa ser uma entidade espiritual carismática e absolutamente não paternalista; precisa ter uma visão muito clara e exigente do que sejam "Contratos Internos de Trabalho", estabelecidos com cada colaborador.

Esse "Líder" precisa ser uma entidade virtuosa, que quer o bem e o bom (sutileza de valor estratégico que gera o estado carismático).Tem como fundamento da sua força a "Liderança por Aprendizado Compartilhado".

Os fundamentos da "Liderança por Aprendizado Compartilhado" são extremamente importantes no compartilhamento da visão estratégica e da visão operacional entre os colaboradores, em equilíbrio com os fundamentos da parametrização entre "Condução Estratégica & Condução Operacional", em que a reflexão estratégica alimenta o operacional, que, por sua vez, gera devolutivas eficazes para o aprimoramento da reflexão estratégica.

Essas entidades costumam ter o grande mérito de serem "Lideranças com luz própria", que sempre têm o que dizer sobre o futuro do negócio e da empresa e sabem explicar como as coisas vão acontecer.

A formação dos novos estilos de liderança

Um grande aprendizado se dá quando percebemos que a capacidade de ver não é natural e comum aos humanos. A forma de um ver uma árvore pode não ter nada a ver com as visões de quem está ao seu lado.

Os novos estilos de liderança requisitadods pelas empresas requerem dos líderes algumas formações e capacitações marcantes. Formação em Ciências Exatas sempre foi adotada como referência maior na gestão das empresas. Acontece que grupos operacionais funcionando em harmonia e em sincronnia em relação às suas tarefas são fundamentais para a "Resposta ao Comando". Os novos estilos de gestão resultam não das Ciências Exatas, mas das Ciências Humanas, da Filosofia e da Psicanálise, em particular.

O que nos indica essa visão? Vemos muitos executivos fazendo cursos de pós-graduação para aperfeiçoar o que já aprenderam em Ciências Exatas. Os novos tempos nos dizem que está na hora de aprender outras coisas, digamos, mais humanísticas. ■

Estamos presentes na indústria de papel e celulose para que não falte nada em sua vida.

Mesmo que você não perceba, a Carbinox faz parte do seu dia a dia. A empresa possui Tubos, Barras e Conexões em Aço Inoxidável, Aço Carbono e Aço Liga, além de Eletrodutos em Aço Carbono, que estão presentes nas indústrias de papel e celulose em todo o Brasil.

Divisões:
- Inoxidáveis
- Elétrica/Hidráulica
- Trading
- Conexões

Matriz: 11 4795 9000
Filial: 62 3281 6191
www.carbinox.com.br
facebook.com/carbinox
twitter.com/carbinoxoficial

Carbinox
O Brasil passa por aqui.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001
EMPRESA CERTIFICADA ISO 14001