

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CENTROS DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO**

A VIDA VEM EM ONDAS, COMO O MAR

ALEXANDRE DE SOUZA GARCIA

ORIENTADOR: PROF. DRA. ELAINE DI DIEGO ANTUNES

PORTO ALEGRE
JUNHO DE 2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CENTROS DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO**

A VIDA VEM EM ONDAS, COMO O MAR

ALEXANDRE DE SOUZA GARCIA

CASO DE ENSINO APRESENTADO À FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL COMO REQUISITO PARA
A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ESPECIALISTA EM
GESTÃO EMPRESARIAL

ORIENTADOR: PROF. DRA. ELAINE DI DIEGO ANTUNES

PORTO ALEGRE
JUNHO DE 2007

*“A grandeza só é possível quando
administramos nossas
fraquezas”*

Barbara Kellerman

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 APRENDENDO A SURFAR	7
1.1 <i>DIGRESSÃO I: A EMPRESA E O PROTAGONISTA</i>	7
1.2 <i>DIGRESSÃO II: SITUAÇÃO PROBLEMA</i>	9
1.3 <i>DIGRESSÃO III: MUDA A GERÊNCIA DA FILIAL 11</i>	9
1.4 <i>DIGRESSÃO IV: AS MUDANÇAS</i>	10
1.5 <i>DIGRESSÃO V: A PESQUISA DE CLIMA</i>	11
2 UM SURFISTA CALHORDA	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 <i>LIDERANÇA</i>	19
3.2 <i>ESTILOS DE LIDERANÇA</i>	20
3.3 <i>DESAFIOS DO LÍDER</i>	22
4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	24
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUÇÃO

Anderson é um aprendiz de surfista, em férias na paradisíaca Florianópolis. Trabalha na empresa Delta, que em 2007 é composta por 48 filiais localizadas nas mais relevantes cidades do Rio Grande do Sul. É uma empresa com mais de mil funcionários e que está em expansão, modernização de processos, produtos, instalações e práticas de gestão.

Anderson é, também, um gestor principiante. Assumiu a filial 11 há pouco mais de oito meses, que se encontrava deficitária. Com dinamismo, objetividade e foco nos resultados o cenário muda consideravelmente. Após um semestre de trabalho, há uma expressiva melhora nos índices financeiros. Porém, o gestor se depara com uma má avaliação, por parte da equipe, em alguns quesitos da pesquisa de clima organizacional.

Com isso, surge o dilema do jovem Anderson: “Sua postura formal e objetiva estará adequada ao perfil da equipe? Deveria ser mais empático com os colaboradores? Será que mudando a postura conseguiria manter o desempenho financeiro?”

1 APRENDENDO A SURFAR

Em meados de janeiro, como não poderia ser diferente, a temperatura chega a 35^o. na “Ilha da Magia”, como é conhecida Florianópolis, uma das paradisíacas capitais brasileiras. Anderson, entre uma caipirinha e outra, pega prática no novo esporte adotado nos últimos dias, o surfe.

Um dos benefícios desse esporte, em sua opinião de iniciante, é a magnífica possibilidade de introspecção que o mesmo proporciona. Ou seja, estando o surfista em uma posição um pouco adiante da formação das ondas, só o que se vê é a praia ao longe, com muitas pessoas. Há o predomínio de uma solidão confortante e a gloriosa companhia do mar e do sol, que se mantêm calados para que o surfista possa expor seus pensamentos mais íntimos, sem constrangimentos.

Anderson está em férias da empresa DELTA, acompanhado da namorada, sabe que sua família está bem - em Porto Alegre - e naquele momento não tem problemas graves a resolver, nem grandes preocupações.

No “Bar da Caipirinha”, o rádio barato toca com dificuldade uma velha canção de Lulu Santos:

*“...a vida vem em ondas, como o mar
num ir e vir infinito
tudo que se vê não é, igual ao que a gente viu a um segundo
tudo muda o tempo todo, no mundo...”*

1.1 DIGRESSÃO¹ I: A EMPRESA E O PROTAGONISTA

Como empresa privada, na Delta há uma gestão voltada para resultados, apesar de o conselho administrativo esperar muito do âmbito social, o que é natural nos dias atuais. Isto é, os gestores são cobrados por resultado financeiro, gestão ambiental, gestão social, clima organizacional, relacionamento com a comunidade e com os acionistas, dentre outras variáveis.

A diretoria atual é responsável por um momento de mudanças na instituição, onde em quatro anos houve um realinhamento do foco de atuação, introdução de novos produtos, melhora

¹ - Desvio da rota do texto, para inserção de informações que não constam na trilha original, ou que mesmo já expostas, o destaque é importante para a compreensão do cenário e problemática vivida pelo personagem.

significativa na imagem da empresa no mercado, abertura do capital na bolsa de valores, consolidação da Governança Corporativa, conquista da certificação ISO 9001: gestão da qualidade, inserção da cultura organizacional sugerida pelo PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade -, dentre outros feitos. Porém, a necessidade de expansão se faz presente, e a forma de executar (financiar) essa expansão é com a obtenção de alto desempenho financeiro, por parte das filiais já instaladas. Com isso, há consciência geral de que a busca por resultados é prioritária.

Com apenas 30 anos, Anderson é um jovem executivo. Iniciou a vida profissional cedo, aos 14 anos, e já havia atuado em diversas empresas e áreas. Acredita na capacidade das pessoas para a construção de seus próprios destinos, devendo essa crença a sua história pessoal, pois mesmo vindo de uma origem humilde consegue concluir a graduação em uma universidade de primeira linha e iniciar uma carreira promissora. Entretanto, um ponto da personalidade de Anderson não deve ser ignorado, o alto nível de exigência com as pessoas, tanto no âmbito pessoal como profissional. O que nem sempre é visto de forma positiva pelas pessoas de seu convívio.

Anderson moldou – com suas experiências anteriores - um estilo de liderança formal, objetivo e transparente. Ou seja, busca constantemente um sistema de comunicação entre os colaboradores, onde todos tenham conhecimento sobre o que ocorre. Atua com fatos e dados e vê com muita ponderação informações que não tenham fonte de procedência clara e segura. Procura expor à equipe os desafios da organização, as metas, os sucessos e fracassos.

A mente humana possui, dentre tantas funções incompreendidas, o magnífico mecanismo que armazena questionamentos e indecisões para que sejam explorados no futuro. E, talvez, em situações propícias, exatamente por não estar o pensamento ocupado com preocupações mais graves, estes “arquivos compactados” se abrem para análise do usuário - o homem -.

Deste modo, Anderson passa a avaliar uma questão que já havia dado como encerrada, talvez por falta de tempo para pensar no assunto, talvez por falta de coragem para enfrentar uma situação que não lhe era de domínio absoluto ou, simplesmente, pela pouca importância que tenha dado ao fato. Mas, volta a sua lembrança o resultado da pesquisa de clima organizacional, ocorrida há algumas semanas e cuja sua nota, em alguns quesitos, não havia sido satisfatória. Lembra de alguns dos avaliadores, dentre os 40 colaboradores da filial que administra. Por outro lado, recorda que a diretoria, ao não lhe cobrar uma posição sobre a questão, aparentemente demonstra compreensão com o resultado, dadas as adversidades enfrentadas no último semestre.

1.2 DIGRESSÃO II: SITUAÇÃO PROBLEMA

Anderson assume a filial 11 em junho de 2006, que se encontra com baixo desempenho financeiro. Porém, em um semestre o resultado melhora substancialmente.

Como já é tradicional na empresa, todo final de ano há uma pesquisa para avaliar o clima organizacional. Grande foi a surpresa de Anderson, ao analisar o resultado da pesquisa, quando constata que sua nota, como gestor, é um dos piores índices – dentre as 48 filiais - na avaliação dos colaboradores.

Com isso, surge a dúvida de Anderson: “Sua postura formal e objetiva estará adequada ao perfil da equipe? Deveria ser mais empático com os colaboradores? Será que mudando a postura conseguiria manter o desempenho financeiro?”

Após uma tentativa frustrada de surfar uma onda pequena demais, resgata o momento em que chegou à filial 11, onde via como missão maior, torna-lá viável economicamente. Lembra da expressão dos colaboradores, um descontentamento no ar. Sabia que esse sentimento provinha da decisão da direção de substituir seu antigo gestor por Anderson.

Devido ao relacionamento que tinha com Eduardo, antigo gerente da filial 11, sabia que além do resultado financeiro deficitário existia a desconfiança de que o antecessor havia se envolvido amorosamente com algumas funcionárias. Eduardo nunca admitiu o caso, mas sempre que tocavam no assunto revelava um sorriso maroto, sarcástico e que insinuava uma satisfação, pelo conquistado, maior do que qualquer punição que pudessem lhe impor.

1.3 DIGRESSÃO III: MUDA A GERÊNCIA DA FILIAL 11

Em 2005 e início de 2006, enquanto Anderson vinha obtendo resultados razoáveis na filial 28, a equipe da filial 11 passava por dificuldades. Fruto dessas adversidades foi o desenvolvimento de um sentimento de união e cumplicidade entre os colaboradores e Eduardo, gestor da filial 11, cujo perfil era técnico, informal, próximo das pessoas e compreensivo.

No final do primeiro semestre de 2006, o resultado financeiro da filial 11 estava deixando muito a desejar. Porém, o grupo composto por profissionais tanto de níveis operacional como superior, se mantêm coeso. Nem todos tinham conhecimento da situação financeira da filial. Como se não bastassem os resultados insuficientes, surge na diretoria a desconfiança de que Eduardo estaria envolvido amorosamente com algumas funcionárias, o que feria os princípios éticos da instituição. Assim, a direção decide afastar o gestor e transferir Anderson da filial 28 para assumir a posição de Eduardo.

Anderson é formal, um pouco distante das pessoas, raramente fala da vida pessoal, é objetivo no trato e na forma de trabalhar. Logo na chegada expõe ao grupo a necessidade de uma mudança nos níveis de resultado, inicia um processo de estruturação das operações e trabalha para implantar uma cultura que busca os resultados financeiros.

Não foge à mente de Anderson o contentamento em, mês após mês, ver os resultados da filial 11 melhorarem. As reuniões que passa a fazer com o grupo. A abertura das pessoas à nova sistemática de gestão, baseada na ISO 9001 e no PGQP, recentemente implantadas. Lembra da satisfação de um colaborador de nível operacional, que após adotar alguns indicadores de desempenho sugeridos por Anderson, apresenta orgulhoso, o resultado de seu trabalho ao grande grupo.

1.4 DIGRESSÃO IV: AS MUDANÇAS

A filial 11 passa a ter: marketing agressivo, aumento da carteira de produtos, incentivo à inovação nos processos, além de ferramentas para uma gestão operacional seguindo as diretrizes da instituição. É implantada uma sistemática de reuniões semanais, com uma hora de duração e pauta pré-definida, onde Anderson, via de regra, faz poucas intervenções. Isto é, a equipe, ao invés de apenas ouvir, passa a apresentar os resultados, processos e projetos.

O indicador de “giro de pessoas” se mantém entre os mais baixos da organização. Ou seja, não há demissões em massa nem reestruturação do quadro funcional. O que Anderson costuma dizer é que está em andamento uma “reestruturação do sistema de trabalho”.

Com isso, e com uma sensível mudança positiva no mercado em que atua, os resultados melhoram, gradativamente. No final do ano de 2006, o resultado do segundo semestre é mais de 120% superior ao obtido no primeiro semestre. Tudo indica que o processo de gestão está alinhado.

Nos dias de janeiro que se seguem, Anderson passa a refletir sobre estes fatos. Sua namorada “devora livros na praia” e ele “devora lembranças no mar”. Não tem dúvidas de que tal “caixa de recordações” se abriu, pois há respostas a buscar. Lembra de quando era consultor de empresas. Projetos após projetos implantados com objetividade germânica, pois quem trabalha para uma consultoria de engenheiros alemães não foge desta realidade. Em algumas empresas, juntamente com outros consultores, faziam intervenções pontuais, em outras o trabalho durava um ano, dois talvez. Mas a regra sempre sobressaía, os consultores eram vistos como “profissionais sem coração”, muito objetivos, que desconsideravam o lado humano das pessoas. Anderson sempre soube que esta avaliação não se comprovava, porém era a impressão que constantemente passavam.

Lembra de quando saiu da Consultoria Z e passou a atuar na empresa Delta, muito em função da opinião de alguns especialistas em Recursos Humanos de que seu currículo era frágil, com pouca experiência em uma única organização e muita experiência em diversas empresas, dados seus 27 anos. Buscava, com isso, prática como gestor, onde pudesse permanecer por quatro ou cinco anos. A empresa Delta tinha o cenário ideal, várias filiais, muitas possibilidades de crescimento e o melhor que poderia ocorrer, Anderson havia sido contratado diretamente pelo presidente da empresa. Após atuar na área de planejamento assumiu a gestão de uma filial. Em seguida, passou para outra e em dois anos assumiu a filial 11, que tinha o segundo maior mercado potencial da organização e cujos resultados não refletiam essa potencialidade. Muito se esperava de Anderson, talvez por isso, na divulgação dos resultados da pesquisa de clima, a diretoria não tenha lhe repreendido em função da baixa pontuação de sua avaliação de desempenho como gestor.

1.5 DIGRESSÃO V: A PESQUISA DE CLIMA

A já tradicional “pesquisa de clima”, onde os colaboradores avaliam o ambiente, cultura da empresa, benefícios, salário e, naturalmente, o gestor, é aplicada no final do ano de 2006. Nessa pesquisa os resultados da maioria das questões ficam nos patamares considerados normais

para a organização, dada a média de todas as filiais. Porém, a avaliação do gestor fica bem abaixo da média. No quesito: “o superior imediato se preocupa com o lado pessoal dos colaboradores”, Anderson obtém um dos piores resultados, dentre as 48 filiais.

Após uma movimentação brusca do mar à frente, o surfista iniciante tem a impressão de ter visto um golfinho, talvez um companheiro para a troca de idéias, mas ninguém lhe garantia que não pudesse ser um lobo marinho, ou um tubarão. Mas ora, não havia visto falar de tubarões recentemente nas praias de Santa Catarina.

Na filial 11, Anderson também tem alguns companheiros, alguns de sua confiança, outros que lhe geram dúvida, porém, todos seguem juntos no dia-a-dia da empresa. Lembra de Lílian, funcionária de nível operacional que era a única a discordar publicamente de algumas decisões da gerência. Gosta da postura de Lílian, considera interessante sua coragem de falar o que não acha correto, de discordar e sugerir formas diferenciadas de execução do trabalho. Lílian está na empresa há alguns anos, e já havia passado por três ou quatro processos de troca de gestor, o que a tornava um pouco resistente às mudanças. Porém, talvez pela sua coragem de dizer o que pensa, ou talvez pelo fato de trabalhar na organização há mais tempo que os demais, ou quem sabe pela sua postura colaborativa (mas muitas vezes um pouco abelhuda) Lílian é vista com respeito pelos demais colegas, mas não obtém uma liderança informal (nem formal).

Lembra de um momento em que, em reunião, outro colega sugere medidas para melhorar o resultado das vendas e Lílian se posiciona contrária à idéia proposta, por achar que as medidas eram muito mercantilistas. Neste momento, outro colega dá a seguinte resposta:

- Lílian, veja bem, as medidas são mercantilistas, claro. Isto aqui não é um clube, é uma empresa.

Ainda pensando em confiança, vem à mente de Anderson a figura de Vagner, funcionário competente, que veio junto com Anderson da filial 28. Já convivem há mais de dois anos e a formalidade não mais existe entre chefe e subordinado, o que só dá agilidade aos processos e é benéfico a todos. Vagner, ao chegar à filial 11, é visto com certo desdém pelos demais, pois havia sido “trazido pelo chefe”, o que é uma reação do grupo que não pode ser considerada como surpreendente ou não habitual. Anderson acha natural tal receptividade, pois entende como normal o grupo “excluir” aqueles que chegam, ainda mais os que já são da confiança da gerência.

Porém, Vagner é habilidoso no relacionamento e logo conquista todos deixando claro que havia sido transferido não em função da amizade com o gerente, mas em virtude de sua competência técnica.

Anderson lembra também de Carina e Darlene, funcionárias com posição de liderança formal e informal, o que lhe chama a atenção. Durante certo tempo o gestor tem dúvidas sobre seus níveis de confiabilidade, apesar de, externamente, apresentarem todos os sinais de comprometimento. Com o passar dos meses, ao operar situações problemáticas, como a falta de insumos, falha em processos operacionais, dentre outras situações adversas, a postura de Carina e Darlene demonstra que ambas são profissionais sérias, e que não estão envolvidas emocionalmente com o passado.

Certa feita, em uma negociação de metas para o próximo mês, a equipe de Carina não concorda com as práticas propostas por ela, e sugere a não implantação da sistemática, pois “nunca tinha sido assim, porquê agora seria?”. Para enfrentar a situação, Carina responde ao grupo:

- Senhores, algum de vocês ainda têm dúvidas de que a sistemática de marketing agressivo que estamos adotando é a que os concorrentes já possuem há anos? E que ainda não melhoramos o desempenho exatamente por não adotarmos tais práticas? Vocês acham que se não tivéssemos mudado a gestão, e assim repensado a forma de trabalho, todos vocês ainda estariam aqui? Ou alguns já teriam sido “promovidos ao mercado”? Vamos encarar os desafios como naturais, fora da Delta não enfrentarão situação diferente, o mercado é dinâmico e cobra resultados de todos!

Já Darlene é responsável pelos processos de produção, por isso é natural que tenha uma posição de preocupação com a qualidade dos produtos. Desse modo, em vários momentos, tem a desafortunada incumbência de “puxar o grupo para a realidade” e, assim, evitar que projetos inviáveis operacionalmente sejam colocados em prática. No início Anderson confunde essa postura racional com certa indisposição para efetuar as mudanças, porém, com alguns meses percebe que Darlene é no grupo algo como o “freio do carro”, tão necessário quanto o acelerador.

Ocorreu um fato que foi marcante para que Anderson mudasse sua percepção sobre Darlene. Em outubro de 2006, o grupo buscava opções de novos produtos. Muitas idéias surgiam, algumas eram implantadas e outras não, o que é natural. Ocorreu que Carine e Marcos apresentaram uma sugestão que parecia muito interessante, todos gostaram. Porém, Darlene pediu um prazo para verificar as questões de legislação sobre o novo produto. Na reunião seguinte a empolgação era absoluta, mas Darlene apresenta alguns pontos que poderiam gerar transtornos para a empresa, caso

fabricasse aquele produto. O grupo decide correr o risco e Anderson corrobora com a opinião da equipe.

Algumas semanas depois, o projeto para fabricação do novo produto estava em fase adiantada, e a Delta recebe a visita de alguns auditores externos. Dentre as questões verificadas, os auditores questionam exatamente aqueles pontos que Darlene havia levantado como fatores de risco do projeto. Após a auditoria, Anderson convoca o grupo para uma reunião, onde, com menor euforia, o projeto é revisto e chega-se à conclusão de que é inviável.

Outro colaborador que chama muito a atenção de Anderson é Marcos, funcionário de alto nível, competente, reconhecido no mercado, conciliador e sincero. Marcos manifesta, logo nas primeiras semanas, sua satisfação com a mudança na gestão, por não estar conseguindo colocar em prática os projetos que, na verdade, tinha vindo implantar na Delta. Marcos tem o respeito de todo o grupo, pois não restam dúvidas que ele representa o “espírito empreendedor da equipe”. Trabalha com a inovação do produto e é reconhecido como referência na área em que atua, atributos pelos quais a Delta o contratou e que agregam valor à empresa.

Dentre tantos colaboradores esses são os que lhe chamam mais atenção. Anderson tem claro que são seus apoiadores e que pode depositar confiança neles. Acredita que Lílian, apesar da postura não muito colaborativa, é sincera e merece confiança por isso.

Neste momento surge a Anderson uma dúvida: se fosse o caso de haver uma resistência na filial 11, quem seria o líder? Quem seria a pessoa, ou as pessoas, que centralizariam o foco de descontentamentos?

Lembra de duas colaboradoras de nível técnico: Virgínia, que havia sido deslocada de setor logo após a chegada de Anderson; e Kátia, que nos primeiros dias da nova gestão informa a Anderson que está grávida, obtendo uma posição mais “segura” que os demais, devido à legislação brasileira garantir estabilidade temporária de emprego para funcionárias nessa situação. Talvez essas colaboradoras possam ter atuado como as mais insatisfeitas e, além de manifestarem essa posição na pesquisa de clima, podem ter incentivado os demais a fazerem o mesmo, principalmente os sem posição muito firme. Talvez. Anderson não tem certeza, é uma inferência.

Anderson lembra de uma conversa com Virgínia, onde ela deixa “escapar” a seguinte frase:

- Para nós foi um choque quando você chegou! Quer dizer...
- Claro que agora nós podemos ver que as coisas estão indo bem e que ninguém foi demitido, que bom! É impressionante como estamos crescendo!, desabafa.

A segunda frase foi, claramente, um remendo à primeira, porém, Anderson acha positivo ter obtido um *feedback*, mesmo que não intencional.

E assim, com ondas grandes e pequenas, com lembranças boas e ruins, os dias vão passando. Florianópolis tem muitas praias, é muito movimentada e bastante freqüentada por gaúchos. Em um passeio por uma praia diferente, Anderson encontra Roberta, gerente de outra filial da Delta. Dentre os assuntos a colocar em dia, Roberta comenta que prorrogou o início de suas férias para participar de um curso de gestão de pessoas voltado a executivos. Relata que a experiência havia sido positiva, pois o curso seguiu o plano proposto, porém, não a ajudou na questão fundamental que a fez procurar a capacitação. Isto é, Roberta também havia obtido resultados insatisfatórios como gestora e ficado um pouco sensibilizada com a situação. Além de consultar o departamento de Recursos Humanos, sobre o que poderia fazer para melhorar, realizou uma reunião com a equipe e pediu sugestões a todos sobre o que deveria ser mudado na gestão da filial, visando à melhoria dos índices de satisfação. Uma das questões que surgiu, sutilmente, foi que sua postura deveria ser outra, menos “cobradora”, um pouco mais “sorridente” e mais “afetiva”. Assim, uma das ações de Roberta foi buscar um curso de capacitação na área de gestão de pessoas.

Anderson tem dúvidas quanto ao nível de seriedade com que os resultados da pesquisa de clima devem ser tratados. Sabia, devido à vivência em outras empresas, que o resultado desses programas é muito frágil e que depende de variáveis fugazes, inconstantes e emocionais. A pesquisa busca apresentar um resultado em relação ao clima “do ano”, mas Anderson vê mais como um resultado “do dia” em que a pesquisa é feita. Talvez por isso não tenha tomado grandes decisões nem montado grandes estratégias para melhora dos índices. Talvez.

Há algo que incomoda Anderson, no tranqüilo e sereno mar da Praia da Barra da Lagoa, que é a pouca freqüência com que as ondas se formam. Sabe que em praias mais expostas ao mar aberto e revolto, as ondas são maiores e mais constantes. Porém, essa é a praia dos iniciantes no surfe, e a probabilidade de acidentes nessas águas é baixa. Mas Anderson sabe que onde está no momento é um “campo de treino”, logo sua inquietude o levará a praias mais agitadas, com ondas maiores e mais desafiadoras.

Em relação a sua carreira, Anderson não vê como muito diferente da situação enfrentada nas primeiras ondas. Sabe o porquê está na empresa Delta, sabe que quer subir mais, alçar novos vôos, quer ser um executivo competente, com um currículo competitivo.

Assim, algo diz a Anderson que não ignore aquela pesquisa de clima. Algo precisa ser retirado da situação. Alguma mensagem deve ser colhida. Porém, o que seria? Será que deveria ser mais político com os colaboradores? E se assim o fosse, conseguiria obter os resultados esperados? Será que o problema está nas pessoas que discordam de seu método de trabalho, ou precisam de um chefe paternalista e afetivo? Ou o problema é ele?

Anderson está certo de que após aquele ciclo na Delta, para buscar novos desafios, será importante estar mais maduro, mais resiliente, para enfrentar maiores obstáculos. Assim como no surfe.

2 UM SURFISTA CALHORDA²

Em uma tarde chuvosa, após tentativas frustradas de surfar algumas ondas, Anderson avista no mar outro surfista, com evidente aparência de iniciante e, ao seu lado, um instrutor profissional. Sutilmente, remando com lentidão, se aproxima dos dois pra ouvir o que o mestre fala ao iniciante. Dentre tantas orientações há uma que Anderson capta claramente. Diz o surfista experiente: “Olhe sempre para as ondas, ouça a formação delas. Fique sempre atento, pode até dar as costas para remar, mas mantenha o olhar nelas, reme olhando para trás. Não feche o canal de comunicação que tens com elas, pois se fizer isso elas crescerão de tal forma que quando chegarem até você, será surpreendido e certamente cairá da prancha”.

Anderson se apropria daqueles ensinamentos e passa a praticar aquelas orientações. Seu nível de surfe melhora bastante nos dias posteriores. Sente-se mais satisfeito e feliz. Falta apenas captar a mensagem sobre a tal pesquisa de clima, que insiste em lhe recorrer à mente.

Em uma tarde de sexta-feira, ao sair do mar, fala à namorada: “...o ideal seria que tivessem mais ondas, para que eu pudesse escolher em qual devo intensificar os esforços...”.

Ao entrar no carro, saindo da praia, Anderson vê que sua resposta poderia estar ali. Ou seja, será que a intensidade com que os colaboradores o avaliaram como gestor na pesquisa de clima não se devia exatamente à falta de outras ferramentas de avaliação? Opções mais frequentes, com possibilidade de retorno e análise mais dinâmica, do que algo anual? Lembra que aquela pesquisa havia sido a primeira realizada após a troca de gestor da filial 11. Isto é, era a oportunidade, em seis meses, que os colaboradores tinham para expressar o que estavam achando das mudanças que vinham ocorrendo na empresa. Não poderiam perder aquela chance.

Anderson amplia a pergunta: “Será que estava seguindo aquelas dicas do surfista profissional que diziam para “olhar sempre para as ondas (clima), ouvir a formação delas (ruídos do dia-a-dia). Ficar sempre atento, podendo até dar as costas para remar (buscar resultados), mas manter o olhar nelas (pessoas), remar olhando para trás (histórico do grupo, vivências, conquistas e

² Homenagem aos REPLICANTES: Banda gaúcha de rock que fez sucesso nos anos 80 com a música “surfista calhorda”, que fala de um surfista que tem todo o visual, estilo, prancha de grife, carro com “rack” para transporte da prancha e roupas de um surfista profissional, porém, quando entra na água “não surfa nada”.

fracassos). Não fechar o canal de comunicação, pois se fizer isso elas crescerão de tal forma que quando chegarem até você, será surpreendido (pelo resultado da pesquisa de clima) e certamente cairá”.

Cansado, o surfista iniciante comenta essas reflexões com a namorada, a qual lhe brinda com um sorriso harmonioso e, após alguns minutos de silêncio, diz:

Que tal uma Anchova para o jantar?

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste caso de ensino, entre os temas abordados, destacam-se as questões ligadas à liderança, estilos e desafios dos líderes.

3.1 LIDERANÇA

Dentre tantos conceitos disponíveis, Limongi-França e Arellano (2002) explicam liderança como o ato de motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar. Os mesmos autores acrescentam que liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

Tentando buscar um conceito para o ator da liderança, ou seja, o líder, temos em Bennis (2001) que este é um sujeito que deve ter a capacidade de atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter controle sobre pessoas e processos.

Já para Goffee e Jones (2001) o papel do líder é ter visão, energia, autoria e dar o direcionamento estratégico. Porém, é fundamental que mostre seus pontos fracos (de forma seletiva), confie em sua intuição, tenha empatia pela equipe e mostre suas qualidades e diferenças.

Quem é o líder? Para Kellerman (2004) essa figura é tão humana quanto qualquer outra, pode ser confiável, desonesto, covarde, corajoso, ganancioso, generoso ou uma combinação desses elementos. Esse líder pode errar e cair, mas muitas vezes consegue grandes feitos utilizando o lado sombrio de sua alma.

Todo gerente é um líder?

Zaleznik (2004) diferencia gerentes de líderes. Os primeiros, segundo o autor, são reativos às metas, administram conflitos, resolvem problemas, gostam da rotina, precisam de gente a sua volta, são mais avessos ao risco, dão mais ênfase na forma como as coisas são feitas, são vistos com frieza e são formados através dos programas convencionais de escolas de administração. Já os líderes são pró-ativos em relação às metas, abrem discussões, não suportam bem a rotina, são mais solitários, se preocupam mais com o significado do que está sendo feito, são vistos com amor ou

ódio, são mais atraídos pelo risco e se desenvolvem através da experiência de vida ou mecanismos informais. Segundo o autor, líderes empresariais têm muito mais a ver com artistas do que com gerentes.

Como se desenvolvem os líderes?

Para Kellerman (2004) o conhecimento técnico é apenas uma dimensão da liderança, há toda a questão psicológica que deve ser considerada. Coutu (2004) corrobora com essa visão, registrando que as escolas de administração não desenvolvem a intuição e a inteligência emocional dos alunos. Também diz que os líderes, para desenvolver outros líderes, devem admitir diferenças e a discordância de seus subordinados.

Para Goldsmith, Fulmer e Gibbs (2001) os líderes que estão em processo contínuo de aprendizagem são a mais valiosa fonte de vantagem competitiva e sustentável da empresa. Os autores salientam que uma forma disso acontecer é com programas de desenvolvimento de lideranças, comum em empresas globais.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Falando-se em estilos, a primeira pergunta que nos surge é se há um aspecto padrão, adequado, ou se o estilo é circunstancial, dependendo do momento, tipo de empresa ou características do grupo liderado.

Coutu (2004) diz que em diferentes culturas há diferentes tipos de líderes, sugerindo que não há um estilo certo ou errado, mas, sim, um adequado a cada situação.

Para Goleman (2004) as diferentes situações pedem diferentes tipos de líderes e um processo de recuperação costuma exigir autoridade mais imponente.

Em Limongi-França e Arellano (2002) é apresentada uma visão de que a liderança pode ser carismática, transformacional ou transacional. Já segundo Soraluze (2001) o líder carismático não é o mais desejado. O verdadeiro líder deve estimular os outros a assumirem as rédeas de seu próprio desenvolvimento. Para o professor Soraluze, líder tem a capacidade de inspirar pensamentos e ações em prol de uma causa nobre, que valha a pena. O líder deve estimular a participação dos colaboradores e aceitar discordâncias.

Limongi-França e Arellano (2002) apresentam teorias de liderança definidas como: teoria dos traços, teoria dos estilos e teoria dos enfoques situacionais ou contingenciais.

Já Bennis (2004), monta uma versão sobre estilos de liderança onde a questão está ligada à fase em que o líder se encontra. Parafraseando Shakespeare em *Como Gostais* (que fala das sete idades do homem), Bennis (2004) descreve as sete idades do líder:

- **O executivo infante:** Busca por um mentor e tem que recrutar uma equipe para respaldá-lo. É o jovem em início de carreira.
- **O escolar, de rosto resplandecente:** Sabe que o ideal é a discrição quando inicia o gerenciamento de uma nova equipe, e que mudanças nos primeiros meses são vistas como arbitrariedades e ações injustas. Tem consciência de que liderar não é implantar um sistema. Sabe que, ao gerenciar um grupo, deve considerar o passado, as crises, os resultados, os fracassos e as características dos antecessores.
- **O amante, com sua triste balada:** Sabe em quem prestar atenção. Já passou pela experiência de liderar ex-colegas. Sabe delegar e demitir.
- **O soldado de barbas:** Tem mais experiência, é mais confiante e convicto. Sabe que nem tudo é dito pelos subordinados. É mais generoso e sabe trabalhar com “estrelas”. Porém, corre riscos ao não considerar o impacto de suas palavras.
- **O general, com suas sábias máximas:** Já não escuta mais. É arrogante, não considera o silêncio revoltante dos subordinados e não obtém mais o apoio da equipe.
- **O estadista, com seu *pince-nez*:** Executivo experiente e sem as ambições da juventude. É eficiente em cargos interinos e consultorias.
- **O sábio, na segunda infância:** Está em busca de saborear a vida. Executivo já em fase final de carreira.

Entretanto, Maccoby (2004) trás à baila os estilos de liderança segundo o “pai da psicanálise”, Sigmound Freund:

- **Líder Erótico:** Não há conotação sexual, ou seja, é aquele líder mais protetor e que busca a harmonia dentre os liderados. Ex: professores, enfermeiras e assistentes sociais.
- **Líder Obsessivo:** Concentrado em questões analíticas e com grande inteligência para esses aspectos. Ex: economistas, matemáticos, contadores, gerentes operacionais.
- **Líder Narcisista:** Configura-se no perfil desejado atualmente pelas empresas por suas

características competitivas. Geralmente são vistos como celebridades. Coutu (2004) registra que o perfil narcisista é o motor que impulsiona a liderança.

Já Limongi-França e Arellano (2002) lembram que o modelo de liderança adotado já não é mais tão simples quanto a “Teoria X e Teoria Y³”. Hoje, dizem os autores, o modelo é bem mais complexo. Agora há de se considerar o imaginário, símbolos, expectativas, crenças e mitos do grupo. Atualmente os líderes são catalisadores de talentos e devem ter uma relação com os objetivos dos seguidores.

Prentice (2004) questiona o porquê de os líderes serem tão formais no trabalho, se em sua vida pessoal conversam e negociam com familiares para chegar ao bem-estar comum? Na empresa não explicam o porquê das ações e assim não conseguem dar sentido ao trabalho dos liderados.

Kellerman (2004) lembra que um detentor de poder trata as pessoas como objetos, um líder não. Já Goleman (2004) adiciona o fator da inteligência emocional como importante para o líder e complementa dizendo que ela aumenta com a idade. Também Coutu (2004) argumenta que o bom seria se houvessem executivos mais reflexivos. E Offermann (2004) diz que o líder precisa apostar em seu faro com relação às pessoas.

3.3 DESAFIOS DO LÍDER

Independente do estilo do líder, os desafios são diários e a cobrança por resultados é constante.

Prentice (2004) diz que é dever do líder identificar as motivações de cada pessoa do grupo. Esse líder precisa ter transparência e não deve ser paternalista. Porém, registra que o líder deve ter percepção de que para muitos colaboradores o chefe é sinônimo de inimigo. Já Offermann (2004) chama atenção para o fato de que o líder deve ter consciência que seguidores/subordinados são capazes de manipulá-lo. Ou seja, é preciso ter cuidado com informações e dados que apresentam somente bons cenários.

Offermann (2004) lembra que o líder deve transmitir valores positivos para, assim, estar resguardado e, que o distanciamento das pessoas é prejudicial, pois o faz ignorante sobre fatos e dados do dia-a-dia.

3 Diz que o sistema de liderança será democrático ou autoritário em função da correlação entre os valores do líder e as intenções dos liderados.

Para Goffee e Jones (2001) o líder deve ter sensibilidade para perceber o que ocorre na empresa, com sua equipe. E Goleman (2004), diz que a empatia e a aptidão social são cruciais à liderança.

Coutu (2004), lembrando Freud, registra que todos nós trazemos para os relacionamentos atuais um mapa de relações passadas, principalmente com o estresse e com a reminiscência de relações paternalistas.

Para Kellerman (2004) o líder deve ter cuidado para não premiar apenas aspectos técnicos e a ambição de seus liderados, pois isso pode anular os freios e contrapesos na equipe.

Coutu (2004), falando sobre sistemas de avaliação de desempenho, lembra que as pessoas distorcem as respostas nos sistemas de 360°. Já para Maccoby (2004), via de regra, os líderes narcisistas não vão bem nas avaliações de desempenho e as ameaças podem desencadear sua fúria. Porém, quando conscientes de suas limitações e em constante aprendizado podem ser muito produtivos. Também Offermann (2004) considera que o líder que se identifica como narcisista deve ter atenção especial para não se deixar levar por bajuladores.

E a vida pessoal do líder?

Coutu (2004) diz que muitos altos executivos sofrem de depressão e que sua saúde mental é complexa, comparando, com ironia, à de pacientes internos em hospitais psiquiátricos. Isso se deve ao fato de que pouquíssimos executivos levam a vida de forma equilibrada, prevalecendo os conflitos internos. Embora também exista o líder saudável, na visão do autor.

Limongi-França e Arellano (2002) registram que o líder deve ter visão estratégica do negócio e que só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e dos grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido.

Para Kellerman (2004) a grandeza só é possível quando administramos nossas fraquezas.

4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) O gestor deve identificar as pessoas insatisfeitas, que se manifestam através da pesquisa de clima?
- 2) O gestor deve “dar ouvido” aos ruídos dos dia-a-dia e às informações sem fonte fidedigna?
- 3) O gestor deve se moldar ao estilo do grupo, ou o grupo deve se ajustar ao gestor?
- 4) Os líderes que atuam de forma rígida conseguem melhores resultados?
- 5) Quando um gestor é substituído, a referência de líder da equipe muda, ou se mantém atrelada ao gestor anterior?
- 6) A identificação do estilo de liderança, segundo as “fases do líder” ou segundo a teoria de Freud, pode auxiliar o executivo a se conhecer melhor?
- 7) Os cursos acadêmicos proporcionam desenvolvimento da Inteligência Emocional dos estudantes/futuros líderes?

BIBLIOGRAFIA

BENNIS, W. Pesquisa de cinco anos com 90 líderes mostra quais são as quatro capacidades que realmente importam. **Revista HSM Management**, São Paulo: Publifolha, v.5, n.26, p.66–72, maio-junho/2001.

BENNIS, W. As sete idades do líder. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.34–41, Jan. 2004.

BOWER, M. **TALENTO para liderar:** como atrair talentos para conquistar mercados e aumentar seus lucros. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celestre. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COUTU, D.L. Líderes no Divã, Uma conversa com Manfred F.R. Kets de Vries. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.53–59, Jan. 2004.

CUNHA GAYOTTO, M.L.(org.) **LIDERANÇA II:** aprenda a coordenar grupos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GOFFEE, R. & JONES, G. Porque alguém deveria seguir você? **Revista HSM Management**, São Paulo: Publifolha, v.5, n.26, p.58-64, maio-junho/2001.

GOLDSMITH, M., FULMER, R.M., GIBBS, P.A. Incubadora de líderes. **Revista HSM Management**, São Paulo: Publifolha, v.5, n.26, p.80–86, maio-junho/2001.

GOLEMAN, D. O que define um líder? **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.68–76, Jan. 2004.

KELLERMAN, B. Liderança para o bem ou para o mal. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.28–33, Jan. 2004.

KUCZMARSKI, S.S. & KUCZMARSKI, T.D. **LIDERANÇA** baseada em valores. Coordenação da tradução: Claudiney Fullmann; tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

LACOMBE, F.J. M. **RECURSOS HUMANOS**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. & ARRELLANO, E.B; Fleury, M.T. (Org). Liderança, poder e comportamento organizacional, In: **AS PESSOAS** na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002.

MACCOBY, M. Líderes narcisistas: os incríveis prós, e os inevitáveis contras. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p. 78–87, Jan. 2004.

OFFERMANN, L.R. Quando seus seguidores se tornam tóxicos. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p. 44–50, Jan. 2004.

PRENTICE, W.C.H. Para entender a liderança. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.88–94, Jan. 2004.

SORALUCE, S.A.M.P. Estimular o talento. **Revista HSM Management**, São Paulo: Publifolha, v.5, n.26, p.74-78, maio-junho/2001.

ZALEZNIK, A. Gerentes e líderes, qual a diferença? **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.82, n.1, p.60–67, Jan. 2004.