

# **O LÍDER DO FUTURO - DESENVOLVENDO HABILIDADES PARA CONDUZIR UM NOVO MODELO DE EMPRESA: AS ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA A APRENDIZAGEM**

## **Márcio Roldão de Almeida Costa, M. Sc., Doutorando da EPUSP**

Professor da Escola Federal de Engenharia de Itajubá - Departamento de Produção - Itajubá/MG  
Av. BPS, nº 1303 - Cx. P. 50 - Fone: (035) 629-1299 - CEP 37500-000 - email: roldao@iem.efei.rmg.br

## **Carlos Eduardo Sanches da Silva, M. Sc.**

Professor da Escola Federal de Engenharia de Itajubá - Departamento de Produção - Itajubá/MG  
Av. BPS, nº 1303 - Cx. P. 50 - Fone: (035) 629-1208 - CEP 37500-000 - email: sanches@iem.efei.rmg.br

## **Carlos Emanuel Teixeira Pires Bicheiro, M. Sc.**

Escola Federal de Engenharia de Itajubá - Departamento de Produção - Itajubá/MG  
Av. BPS, nº 1303 - Cx. P. 50 - Fone: (035) 629-1299 - CEP 37500-000

## **Domenico Antonio Guida, Especialista em Qualidade e Produtividade**

Diretor Geral do Grupo Parmalar México  
Rua Pedro Bortolini, 51 - Apto 51 - Jardim Mercy - Jundiá - SP - Cep: 13206-370

### **Abstract:**

*In this paper we show the leadership dimension as one important aspect of the future business management. We analyze, characterize and suggest some skills to construct a new Leadership man/woman. We conclude saying that this leadership must be direct to the Learning Organization.*

### **Keywords:**

Leadership, Skill, Learning Organization.

## **1 - Introdução**

Uma nova visão da realidade - um novo paradigma - está rapidamente transformando a base de nossas tecnologias, instituições sociais e sistemas econômicos. As empresas e o gerenciamento certamente encontram-se entre as instituições sociais mais afetadas por essa nova visão. Esta mudança de percepção do mundo como uma máquina, para o mundo como um sistema vivo, implica um modo diferente de entendimento em relação as empresas, que também passam a ser vistas como organismos vivos, que não podem mais ser compreendidos apenas de um ponto de vista econômico.

Torna-se evidente a necessidade de um novo estilo de liderança em que as empresas não sejam mais controladas por meio de ordens e intervenção direta, mas sejam influenciadas por meio de orientações e impulsos.

Outra consequência importante é a necessidade de líderes em todos os níveis da organização. Uma organização empresarial, sendo um sistema vivo, tem um certo grau de autonomia, uma lógica e emocionalidade própria, e, para influenciá-la em vez de tentar controlá-la, é preciso uma massa crítica de líderes em muito maior quantidade do que apenas aquela que normalmente é representada pelos cargos da cúpula da organização.

Surge assim a necessidade de se entender melhor a dimensão **Liderança** como uma das dimensões críticas da organização do futuro, ou seja, as organizações voltadas para o aprendizado.

## 2 - A Transição Gerenciamento ➔ Liderança

Nos anos 90, liderança é algo de fundamental valor. Mais do que nunca, as organizações precisarão de líderes - que fazem o que é certo - e não mais de gerentes - que apenas fazem certo as coisas. O grande desafio na administração destes novos tempos será a transição gerenciamento - liderança, a transformação dos gerentes e a formação ou desenvolvimento de líderes, não só para os cargos de cúpula, mas para a organização como um todo.

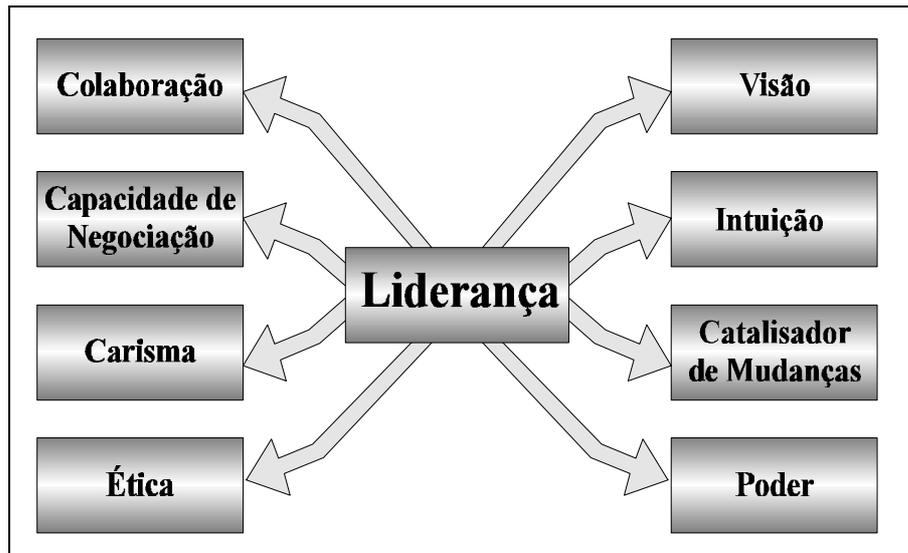
Na tabela abaixo tem-se as principais características, baseadas nas demonstrações de Bergamini (1994) apud Bennis, que marcam os gerentes tradicionais e também as que irão nortear os líderes do amanhã.

Gerente	Líder
principal objetivo é controlar o que se faz na empresa	principal objetivo é catalisar mudanças essenciais à empresa
gerencia através de ordens	facilitador, gerando aprendizagem
fazer certo as coisas	fazer a coisa certa
voltado para o curto prazo	voltado para o longo prazo
pensa em termos de manutenção	pensa em termos de inovação
limita e define de forma estrita a área de atuação dos subordinados	potencializa o poder das pessoas abrindo espaços para sua atuação
concentra-se em “como”	concentra-se em “o que” e “por que”
é elemento natural de estruturas hierárquicas e piramidais	é elemento essencial e natural de estruturas alternativas (em redes)
enfoca a administração, o presente	enfoca o desenvolvimento, o futuro
dá o ritmo, somente dentro da empresa	dá o tom e a direção, dentro e fora da empresa

Tabela 1 - Gerente x Líder

## 3 - Desenvolvendo Habilidades para Os Líderes Eficazes

O mercado procura desesperadamente o profissional perfeito, executivos capazes de comandar os processos de modernização e reestruturação das organizações que hoje deverão estar constantemente em mudança. Liderança é o que todos procuram. Mas liderança de forma isolada não é tudo. É necessário que este líder tenha habilidades, tais como: espírito de colaboração, visão, intuição, capacidade de negociação, poder, carisma, tenha uma ética bastante apurada e acima de tudo se transforme no grande catalisador de mudanças para a organização. Estas habilidades estão representadas no quadro esquemático à seguir.



**Figura 01 - Habilidades dos Líderes Eficazes**

São muitas as qualidades exigidas para esse novo líder que surge. Sabe-se que através de um bom programa de capacitação e aperfeiçoamento é possível desenvolver pessoas para que possam ter estas novas habilidades. O desafio está colocado. Agora cada empresa será o campo para este novo jogo.

### **3.1 - Colaboração**

O fato de que o executivo principal de uma empresa deve ser um líder, no centro de uma constelação de outros executivos, não significa que ele deva ou possa vir a tornar-se uma figura cultuada, como se fosse uma estrela de cinema. Isto pode trazer vários problemas para a empresa, como por exemplo: oprimir as pessoas que ficam cultuando seu líder e se esquecem de seus próprios talentos, reprimir o aparecimento de sucessores do mesmo nível, de modo que sua saída podem paralisar uma empresa criando um vácuo no poder, etc.

Em antítese a este executivo e/ou líder estrela há o líder colaborador. As pessoas que ocupam essa posição levam vidas completamente integradas, na qual carreira e vida pessoal acoplam-se harmoniosamente. Atividades pessoais e profissionais completam-se e evoluem juntas numa relação de mútua ajuda.

Líderes autênticos fazem sua ambição e seus talentos servirem a objetivos maiores, em vez de permitirem que ele os escravizem. Assim, graças a suas qualificações e capacidades conseguem descobrir sua verdadeira vocação e realizam todo o seu potencial por meio, principalmente, de energia.

Ao mesmo tempo que o líder aprende a realizar sua visão, ele sente que também faz parte da sua responsabilidade ajudar todos os seus colaboradores a atingirem suas próprias visões pessoais. Essa não é uma missão fácil. Em muitos casos, os próprios colaboradores colocam limites ao desenvolvimento. Um exemplo disso é o de um jovem que descobre precocemente uma determinada qualidade e resolve seguir seu caminho utilizando-se apenas dela, sem se dar ao trabalho de testar outros talentos que eventualmente pudesse ter. Neste caso quando o líder percebe a potencialidade deste jovem para outros trabalhos, encontra por parte do mesmo um medo muito grande de buscar idéias novas em um terreno desconhecido e isso impede completamente seu crescimento.

### 3.2 - Visão

De maneira geral uma visão apresenta algumas características como, por exemplo:

Relevância: a visão deve contemplar os aspectos centrais da empresa, entre os quais: seu ambiente, sua tecnologia, seus clientes e os próprios valores se seus fundadores e atuais colaboradores;

Futuro: visão voltada ao futuro, que ajude a definir o horizonte de médio e longo prazo para a empresa (5, 10, 15 ou mais anos);

Desafio: visão que oferece desafio, combinação de estímulos que fazem com que as pessoas mobilizem máxima energia para atingir os objetivos;

Comunicação: visão simples, clara e precisa, amplamente disseminada na empresa e compartilhada por todos;

Criatividade: visão inovadora e criativa, normalmente responsável pelo diferencial em relação aos concorrentes;

Imagem: visão associada a uma imagem, mostrando onde se deseja chegar;

Intuição: visão ligada a um sonho fruto de intuição (feeling);

Ideal: visão representando um ideal atingível que mexe com as pessoas e as impele na direção dos objetivos

Com estas características, a visão pode transformar-se em um dos mais poderosos instrumentos à disposição da alta administração no processo de recriação da organização em resposta às mudanças em curso.

A criação da visão é o primeiro passo a ser dado, mas após sua formulação, deve-se atrair pessoas que possam realizá-la. Aqui entra o papel do líder, uma pessoa capaz de levar outras pessoas à adotar a visão como sua, compartilhando a responsabilidade por atingí-la. O papel do líder é essencial sobretudo em tempos difíceis, quando as convicções que prevalecem na empresa são postas à prova e, somente com muita fé, principalmente por parte deles, é que as pessoas poderão superar com inovação, engenhosidade e eficácia os problemas imprevisíveis, razão pela qual sua presença constante é imprescindível.

Líderes que enfocam a importância da conexão idéia - ação (não se contentam com ação sem idéias ou com idéias sem ação) conseguem assegurar maior objetividade na busca de realização da visão maior da empresa. Aspecto importante também é a confiança total e irrestrita que deve existir por parte de todos os colaboradores em relação aos líderes.

Por fim, quando cada colaborador conseguir exercer sua máxima iniciativa, buscando aperfeiçoamentos constantes e inovações necessárias, visando atingir uma visão previamente estabelecida e compartilhada com líderes que, não só permitam que isto aconteça, mas criem condições para tal, tem-se a potencialização máxima da força humana da empresa. “Os empresários de visão terão muitas oportunidades para ter um desempenho melhor nos anos pela frente” é a afirmação de Gates (1995).

### 3.3 - Intuição

Relegada a um segundo plano pela sociedade ocidental moderna, a intuição é definida pela maioria das pessoas, principalmente por aquelas que vivem no ambiente racional da empresa, como algo irracional ou mesmo uma crença na qual não se pode basear qualquer decisão séria.

No entanto, a intuição nada tem de sobrenatural, mas constitui-se sim em uma rápida percepção da realidade sem a aplicação do raciocínio ou atenção consistentes. Pode-se considerá-la ainda como uma forma de adquirir e empregar conhecimentos e informações diretamente, sem um esforço dirigido de raciocínio lógico. A validação científica da intuição, através da comprovação de que o cérebro não está limitado somente à raciocínios lineares e opera vários processos não lineares irá impactar significativamente o gerenciamento e a educação de líderes.

### **3.3.1 - Intuição + Liderança = Visão**

Logo de início, a intuição afeta a qualidade de um líder naquilo que alguns julgam ser sua função mais importante: desenvolver e disseminar a visão maior para uma organização. Como já visto, visão é algo essencial em momentos de turbulência, e essa é uma atividade altamente dependente da intuição. Soluções criativas começam a partir de uma visão, um sonho, que é fruto principal da intuição.

Alguém que assuma uma posição de liderança mas que não saiba desenvolver e usar a própria intuição tenderá a ser um burocrata, não criará, não inovará, não saberá dar rumo e orientação à organização sob sua direção.

### **3.3.2 - Intuição + Liderança = Decisão**

Tomar decisões é outro papel essencial dos líderes. Várias pessoas, especialistas da área, acreditam que a intuição é sempre a responsável pela tomada de uma decisão, que dessa forma ganha um ponto positivo que é a velocidade. Na tentativa de evitar más decisões, muitos executivos acabam por não tomar decisão alguma. Neste caso, a intuição diminui a possibilidade de que isto ocorra.

Uma barreira que eventualmente pode surgir a líderes que tomam decisões usando a intuição é a suposta dificuldade de justificar ou explicar a mesma a outras pessoas. Na verdade, quando bem utilizada, da maneira e no tempo corretos, surgirão boas razões lógicas que poderão suportar este tipo de decisão.

### **3.3.3 - Intuição + Liderança = Pessoas**

Liderança eficaz exige, além de visão e decisões acertadas, sensibilidade e aspectos humanos. Líderes dependem de outras pessoas para que suas visões sejam concretizadas. Assim, precisam conquistar a confiança destas pessoas e saber identificar os talentos de cada um e desenvolvê-los continuamente.

Para atuar em todas essas dimensões, os líderes precisam de intuição, como por exemplo no processo de interação com as pessoas, onde se tem muitos aspectos sutis, em sua maioria impossíveis de serem captados e decodificados pelas partes predominantemente lógicas do cérebro. Tem-se portanto que saber dar atenção à parte intuitiva.

## **3.4 - Carisma**

Durante muito tempo carisma tem sido considerado como algo que as pessoas têm ou não. Entretanto, percebe-se agora que carisma, assim como outras tantas características pessoais tradicionalmente consideradas inatas, é também uma questão de grau e está associado a certas habilidades e posturas, algumas delas perfeitamente capazes de serem desenvolvidas como, por exemplo:

Habilidades interpessoais refinadas: capacidade de ouvir atentamente e focalizar sua atenção nas pessoas com quem se comunicar. Capacidade de expressar idéias de

maneira clara e de ajudar as pessoas a fazerem o mesmo. Capacidade de lidar com os próprios sentimentos e os de outras pessoas..

Senso de Prioridade: capacidade de discernir o que é relevante e prioritário ao se comunicar e fazer com que as pessoas façam o mesmo em relação aos assuntos discutidos.

Integridade, Competência e Confiabilidade: postura básica de cumprir o que promete e de assumir posições claras.

Percepção do Papel da Liderança: possui plena consciência do alcance de seu papel em relação à organização

Alto Envolvimento no que Faz: naturalidade em lidar com riscos considerando-os algo inerente à ação, agindo e envolvendo-se intensamente em tudo o que faz.

Geração de Sentimentos Positivos nos Outros: as pessoas sentem-se valorizadas e em crescimento.

Bergamini (1994) afirma que muitas vezes o carisma é uma qualidade atribuída ao líder pelos seus subordinados, o que comprova que as habilidades acima citadas são de extrema importância para o desenvolvimento de um líder carismático.

### **3.5 - Ética**

No tradicional mundo dos negócios, acontece todos os dias que as pessoas acreditam que para atingir os objetivos é preciso agir de forma flexível. Só que no centro desta flexibilidade, muitas vezes, podem estar inseridas várias questões éticas. Pelo menos dois fatores explicam por que os executivos e empresas arriscam-se a agir de forma não ética. São eles:

Falta de competência para reconhecer e lidar com questões relacionadas à ética, pois a mesma não é uma ciência exata, mas refere-se a um conjunto de normas sociais, organizacionais e profissionais que não são, na maioria das vezes, inequívocas.

Muitas racionalizações e justificativas para o agir de forma pouca ética.

O mais importante é compreender que todas as decisões tomadas por executivos têm implicações éticas, cujos fundamentos estão em conceitos como verdade/mentira, bem/mal, moral/imoral e justiça/injustiça por exemplo. Logo, é indispensável que esses conceitos sejam debatidos na empresa e que a posição dos líderes quanto a eles seja amplamente conhecida. Para tanto é necessário que se quebrem preconceitos que fazem com que líderes se sintam inibidos ao discutir tais questões.

A iniciativa de quebrar esses preconceitos deve vir da alta administração, por meio de ações como campanhas de sensibilização e conscientização, treinamento, reafirmação de princípios e, acima de tudo, exemplo pessoal de comportamento ético.

### **3.6 - Poder**

Poder, capacidade que uma pessoa tem de fazer com que outros façam o que ela quer e de evitar ser forçada a fazer o que não quer. Poder, um assunto bastante controverso que desperta fortes reações. Enquanto uns vêem como algo natural, inerente à vida das empresas, outros consideram-no como algo ilegítimo, não nobre e prejudicial.

Num ambiente que exige decisões rápidas de qualidade, os líderes precisam influenciar outras pessoas de maneira rápida e eficiente, e, para isso, recebem, obtêm e utilizam o poder. Nesse contexto sua utilização é legítima e positiva.

Chegar a uma conscientização clara quanto à questão do poder nas relações entre pessoas e áreas da organização é o primeiro e mais importante passo que a alta administração pode dar na busca do uso legítimo do mesmo.

### **3.7 - Capacidade de Negociação**

Todo líder pratica diariamente dezenas de negociações, algumas de caráter externo (clientes, fornecedores, concorrentes), outras de caráter interno (subordinados, superiores). O líder pode negociar idéias, objetivos, metas, autonomia, recursos, prazos, qualidade, prioridades, parcerias, etc.

Um programa para desenvolver negociadores eficazes deve explorar de forma detalhada as habilidades básicas aplicadas a todas as situações de negociação vivenciadas pelo líder em seu dia a dia. As habilidades que influenciam a qualidade dos resultados desta negociação são muitas, mas Bergamini (1994) afirma que “o verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal”. Outras habilidade citadas pela literatura são:

- técnicas e táticas de negociação;
- capacidade de raciocinar estrategicamente;
- motivação e nível de aspiração;

### **3.8 - Catalisador de Mudanças**

Percebe-se que, geralmente, as mudanças ocorrem de duas formas básicas: por meio de confiança, ou por meio de discórdia e conflito. Assim, problemas em processos de mudança são explicados, em grande parte, pelo fato de que as pessoas em posições de comando têm buscado impor mudanças em vez de inspirá-las. Mudanças positivas, ao contrário disso, requerem confiança, transparência e participação. E só pessoas com virtude e visão podem e conseguem mobilizar outras pessoas a perseguir objetivos e valores que pareçam tão distantes da realidade em que vivem.

Para tal, são necessários líderes inovadores, que como todas as pessoas criativas, vêem as coisas diferentemente, pensam de forma nova e original. Bergamini (1994) afirma que a eficácia do líder como agente de mudanças se baseia no conhecimento do contexto cultural da organização e na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele.

## **4. Conclusão**

Tentamos mostrar neste artigo algumas habilidades essenciais aos líderes do futuro para que possam conduzir as empresas do amanhã. No nosso modo de ver tais habilidades

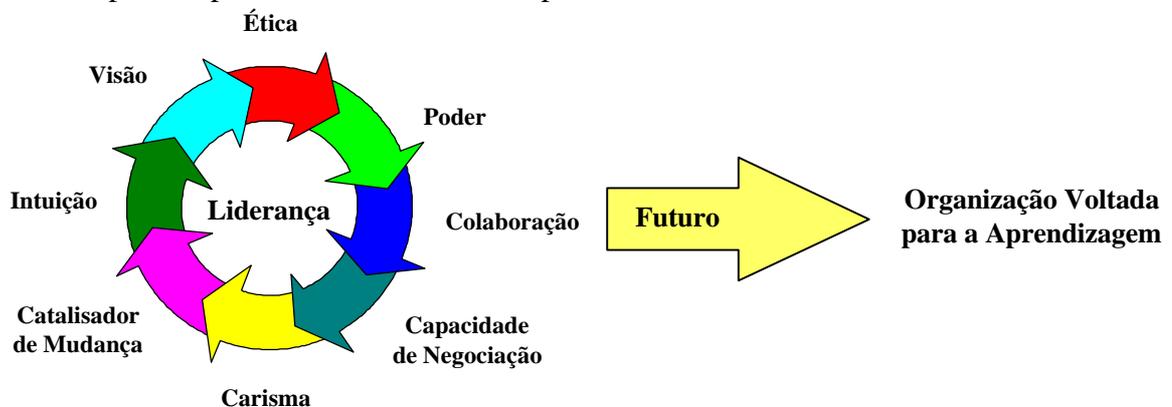
podem ser desenvolvidas, desde que exista vontade e um clima organizacional que permita tal coisa.

Sabemos que nos dias de hoje a competição entre as empresas é muito grande e sobreviver neste mercado se torna cada dia mais difícil. Os últimos anos foram caracterizados por uma série de mudanças no ambiente de trabalho das quais a característica mais importante, no nosso modo de pensar, é a velocidade. O mundo dos negócios está vivendo hoje uma situação onde a solução de continuidade não é mais um fato anômalo, mas uma estratégia para adequar as empresas a situações completamente novas.

Diante deste cenário complexo é que ganha grande importância o desenvolvimento de habilidades para transformarem as pessoas em verdadeiros líderes do futuro, preparadas para conduzir empresas que deverão estar à todo momento adaptando-se à novas condições. Este novo modelo organizacional aproxima-se muito do conceito colocado por Senge (1990) das Organizações Voltadas para a Aprendizagem.

Senge (1997) acrescenta ainda que os líderes são os responsáveis por construir organizações onde as pessoas tenham condições de estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seus próprios futuros, ou seja, os líderes do amanhã serão verdadeiros professores responsáveis em primeira mão pelo aprendizado.

Concluindo, gostaríamos de expressar o pensamento deste trabalho na forma de um esquema para que tivéssemos uma visualização mais fácil e assim estar contribuindo também para o aprendizado constante das pessoas.



## Bibliografia:

1. BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A Administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 34, nº 3, pág. 102-114, Mai./Jun., 1994.
2. GATES, Bill. A Estrada do Futuro. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 1995.
3. SENGE, Peter M.. Como as Organizações Aprendem. Editora Futura, São Paulo, 1997.
4. SENGE, Peter M.. A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Editora Best Seller, 9ª Edição, São Paulo, 1990.