

Liderança para Alto Desempenho

por Luiz Otavio da Silva Nascimento*

Muito já foi falado sobre os *ventos da mudança*, os impactos no ambiente empresarial e a exponenciação da competição em níveis globais. Os efeitos deles sobre os participantes dos mais diversos segmentos também foram mostrados através de listas de empresas que sucumbiram às intempéries de um mercado em constante mutação. Qualquer que seja o setor analisado, encontraremos um processo de consolidação e dificuldades crescentes para gerar valor para todas as partes envolvidas. Mas, se de um lado vemos vários velórios, no outro extremo e em reduzidas proporções encontramos alguns oásis de alto desempenho, que – à primeira vista – parecem imunes aos *buracos negros* corporativos.

Elementos de Gestão

Num estudo realizado em 2004¹, sobre os elementos de gestão que conduziam uma empresa ao alto desempenho, observou-se a existência de um caminho alicerçado nas Teorias Gerais da Administração e constituído de elementos de gestão construídos à luz das disciplinas da Administração de Empresas, que demandam conhecimento e disciplina de aplicação e execução.

Foram encontrados onze elementos de gestão que estão apresentados na Figura I e são correlacionados entre si, sendo mutuamente suportados. Eles impelem as

¹ **NASCIMENTO, Luiz Otavio da Silva. Elementos de Gestão para o Alto Desempenho. Parte II do livro Êxodo - da Visão à Ação - Uma Proposta Para o Varejo Brasileiro. Editora Senac. São Paulo, 2ª Edição. 2004.**

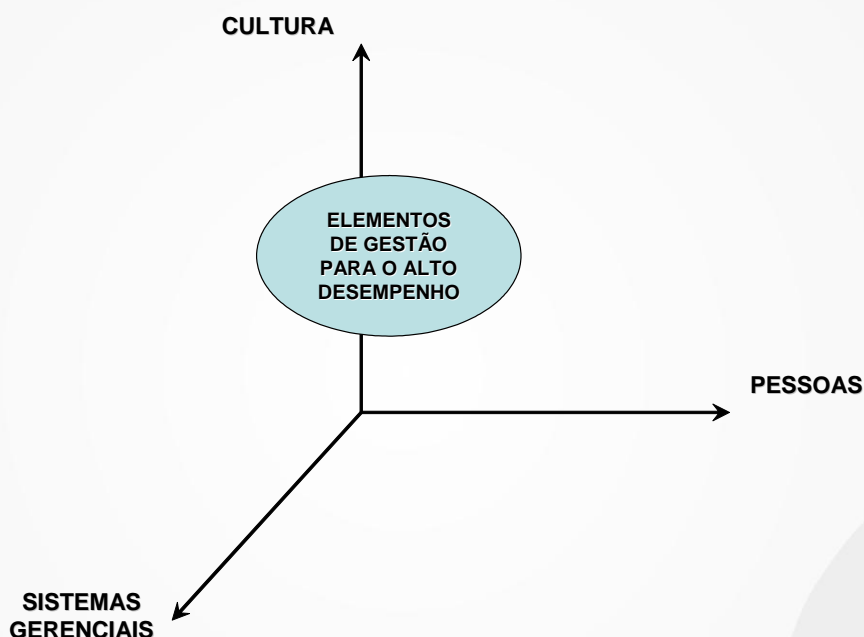
empresas ao alto desempenho e foram explorados num estudo de caso conduzido no Estado do Rio Grande do Sul, tendo sido identificados aqueles de maior impacto no alcance dos resultados.

Figura I - Elementos de Gestão para o Alto Desempenho

Liderança	Valorização das Pessoas	Estratégia	Cultura	Viés para a Ação
Estrutura	Orientação ao Valor	Inovação	Parcerias	Foco no Cliente
			Processos	

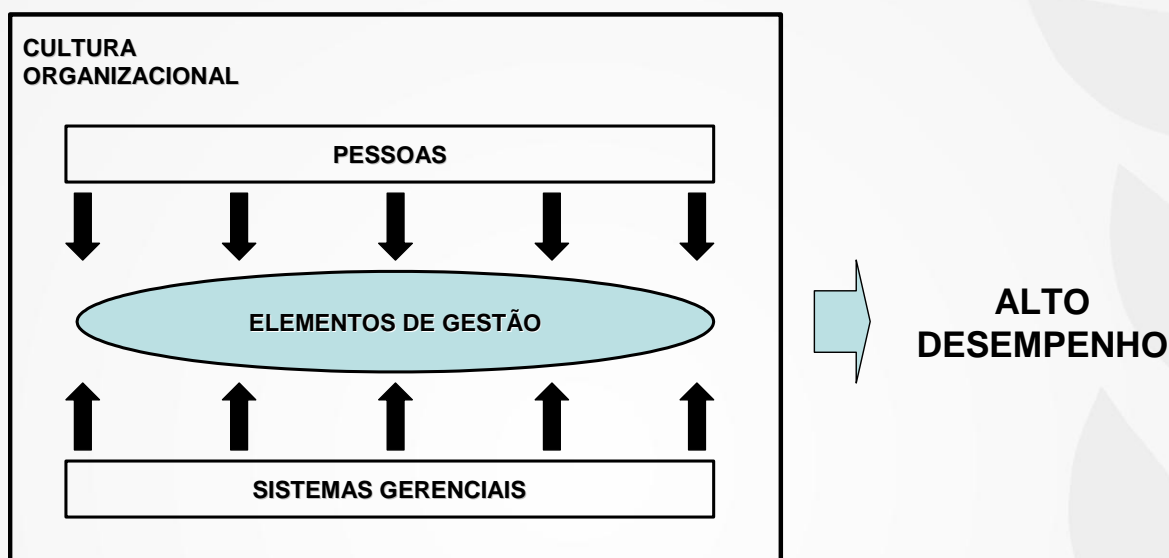
Ao tentar buscar as origens desses elementos de gestão, deparou-se com um espaço onde todos esses elementos estariam contidos. Tal espaço é definido por três grandes eixos, a saber: Cultura, Pessoas e Sistemas Gerenciais. A Figura II ilustra essa visão. A esses eixos passou-se a chamá-los de as Raízes para o Alto Desempenho. A forma de combiná-los e tratá-los é que irá gerar como frutos os elementos de gestão que, então, juntos poderão oferecer o néctar do alto desempenho. A metáfora de uma frondosa árvore frutífera pode ser aplicada neste caso.

Figura II - Os Três Grandes Eixos - As Raízes para o Alto Desempenho



O eixo dos Sistemas Gerenciais advém da Teoria Clássica da Administração e da Administração Científica. Nele estão contidos desde as funções básicas do administrador, segundo Fayol, até os processos atuais como o Planejamento Estratégico, por exemplo, passando pelas Parcerias e Aprendizado Organizacional. O eixo das Pessoas cobre toda a gestão de Pessoas / Recursos Humanos, a gestão por competências e o desenvolvimento do capital humano, enquanto que o eixo da Cultura refere-se aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, rituais diários, crenças e práticas da empresa. Os elementos de gestão para o alto desempenho podem possuir coordenadas em cada um dos eixos, em graduações que variam conforme a empresa, sendo mutuamente relacionados e consistentes.

Figura III - O Alinhamento entre os Três Grandes Eixos e os Elementos de Gestão



Cowen e Osborne (2002)² referendam tal conclusão. Guild et. al. (2001, p.10)³ acreditam que a habilidade de gerar alto desempenho é uma competência organizacional que pode ser aprendida. O aprender a alinhar as raízes, os grandes eixos, com os elementos de gestão é que poderá gerar o alto desempenho, como visualizado na Figura III. No entanto, o alinhamento é uma atividade gerencial dinâmica, pois o cenário empresarial é alterado diariamente, requerendo que os líderes da empresa revejam os seus elementos de gestão e a consistência entre eles, observando também os três grandes eixos e definindo a prioridade pela relevância para o alto desempenho.

² COWEN, Scott S.; OSBORNE, Richard L.; High-Performance Companies: The Distinguishing Profile; Management Decision Volume 40 – Número 3; MCB University Press, 2002.

³ GUILD, Robert; GUILD, Will; MUNDY, Ron; OWEN, Keith; Creating and Sustaining the High Performance Organization; Managing Service Quality, Volume 11 – Número 1; MCB University Press, 2001, pp 10 -21.

Liderança

Dentre os elementos levantados, merece destaque a Liderança. Nas empresas de alto desempenho, os líderes têm duas funções básicas: obter resultados através de pessoas felizes e construir o futuro de suas empresas, sem deixar de fazer o *hoje*, pois não existirá o *amanhã* se as suas empresas não “*almoçarem*” todos os dias.

Em várias empresas, os líderes são complacentes e se transformam em *justificadores*, explicando os mal resultados através do mercado e/ou pela ação - ou falta dela - do governo. Mas, não foi para isso que eles foram contratados. As empresas excelentes são aquelas que têm executivos que usam as suas inteligências e competências para mudar a realidade e entregar resultados cada vez melhores.

Em suma, o verdadeiro líder deve dizer ao que veio. Para ilustrar isto, foi construído o seguinte anagrama:

I CAME[©]

A letra **C** representa **Comunicação** que é a principal ferramenta de um líder. Em geral, os líderes de empresas de alto desempenho são - antes de qualquer coisa - excelentes comunicadores e usam esse instrumento para desenvolver um robusto canal interno para divulgar 5 importantes conceitos.

Quando se fala em comunicação, sempre vem à mente aquela que as empresas fazem para conquistar clientes. Ela, em geral, é sintética, bem elaborada, original e

atraente, sendo repetida à exaustão para “*entrar*” na mente de cada um dos seus clientes. Mas, essas mesmas empresas fazem a comunicação interna de um modo amador, muitas vezes no corredor. O líder passa uma importante mensagem uma única vez, *em passant*, e acredita que ela está totalmente compreendida por todos os seus colaboradores.

Os líderes de empresas de alto desempenho dedicam tempo para elaborar as suas comunicações internas e as fazem com profissionalismo.

O primeiro conceito que eles comunicam é, em verdade, a pregação dos Princípios & Valores de suas empresas, dando os seus exemplos pessoais e formando *apóstolos* para propagá-los. O entendimento dos Princípios & Valores, as crenças da organização, libera os seus colaboradores para a ação.

O segundo conceito a ser divulgado é o que fazer, ou seja, a estratégia. Todos dentro da empresa devem conhecer o direcionamento estratégico que, para tanto, deve ser sintético, largamente e repetidamente comunicado. Os colaboradores precisam saber para onde está sendo direcionada a empresa e de que forma eles podem contribuir.

O conceito seguinte é o como fazer, ou seja, os processos. Os processos têm a capacidade de simplificar a empresa. Torna possível a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades, permitindo o treinamento dos colaboradores e, também, empreender programas de melhoria contínua. As empresas de alto desempenho têm processos para tudo. Buscam incessantemente as melhores práticas existentes no mercado. Utilizam soluções que as incorporem e estejam sempre em evolução, procurando ter diferenciais competitivos.

O quarto conceito a ser comunicado é o trabalho de *Coaching* que começa com o exemplo pessoal, instituindo um modelo que permeia a cultura da empresa, através de “apóstolos”. Prossegue com a clara demonstração de compreensão e respeito para com os colaboradores, mostrando-se disponível para orientá-los profissional e pessoalmente, mostrando-lhes ferramentas e não impondo soluções. Aqui vale um ditado inglês: *Walk what you talk!* (Faça o que você diz!).

Finalmente, a comunicação deve ser utilizada para desenvolver pessoas através de um sistema de *Feedback* constante. Todos os colaboradores precisam saber como são percebidos e serem confrontados com os seus resultados, para mantê-los e melhorá-los. Não existe nada mais forte que o *feedback* positivo. Da mesma forma, nada é mais arrasador que o *feedback* negativo.

A letra **A** de nosso anagrama significa **Alinhamento**. Pois, para alcançar os objetivos de suas empresas os Líderes precisarão alinhar os diferentes elementos de gestão, principalmente, estratégia, estrutura e cultura. Uma das principais ferramentas que eles dispõem é a Gestão por Competências, onde – a partir da análise das competências necessárias para serem bem sucedidos nos seus mercados – os líderes poderão optar entre desenvolver internamente tais competências ou, então, adquiri-las no mercado acelerando a curva de experiência.

A letra seguinte é a **M** de **Métricas**. Sobre a necessidade de tê-las, Deming assim se pronunciou: “*Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia*”.

Nas empresas medianas, em geral, os colaboradores não têm indicadores e se referem ao alcance dos seus objetivos com adjetivos.

- Como estão as vendas?

- Estão boas!

Mas o que é “boa” para esses colaboradores e suas empresas?

As empresas de alto desempenho têm indicadores para toda e qualquer atividade e processo. Os indicadores dão uma clara visualização do alcance ou não dos objetivos, e permitem uma rápida ação para eliminar as eventuais não-conformidades.

A outra letra do anagrama é o **E** de **Execução**. Sobre ela, Theodore Levitt citou: *“Muitas das pessoas com boas idéias têm a noção peculiar de que sua tarefa acaba quando elas são apresentadas; que cabe a alguma outra pessoa elaborar os detalhes desagradáveis e depois implantar as propostas. Considerando que o negócio é uma instituição onde se deve FAZER AS COISAS ACONTECEREM, criatividade sem um acompanhamento orientado pela ação é uma forma improdutiva de comportamento”*.

Executar é o verdadeiro trabalho do Líder de uma empresa e não apenas formular uma visão e deixar aos outros a tarefa de torná-la realidade. Numa empresa nada acontece espontaneamente. Ou você faz acontecer ou as coisas simplesmente permanecem como estão!

Os líderes de empresas de alto desempenho acompanham pessoalmente a execução. A frase que eles mais falam é: *Me mostra!*

A última letra do nosso anagrama é o **I** de **Inovação**. Num mercado em constante mutação, o risco e a inovação são reconhecidos como necessidades pelas empresas de alto desempenho. Essas empresas não usam tecnologia como o principal meio

para alimentar uma transformação. Elas não incorporam as últimas modas empresariais, mas – ao contrário – são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas.

A inovação deve ser pragmática, isto é, deve gerar valor para o cliente e resultados para a empresa. Sobre isso Drucker mencionou: *“Inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer qualquer das duas – com frequência o faz, mas o seu foco não é o conhecimento, e sim o desempenho – e numa empresa isso significa desempenho econômico”*.

Um exemplo que ilustra isso vem da indústria automobilística, onde houve o lançamento de um carro com portas que abriam para cima, numa alusão às asas de uma borboleta. Tal inovação foi um fracasso, tanto pelo ponto de vista dos consumidores como da empresa que a lançou. De outro lado, a inovação dos carros com motor *flex*, ou seja, que funcionam tanto com álcool, como com gasolina e/ou gás, é um sucesso sob qualquer perspectiva.

Junto com o anagrama citado, o estudo mostrou que perfil do líder das empresas de alto desempenho é de um executivo não carismático, porém assertivo e que dá o seu exemplo pessoal, com visão sistêmica e constância de propósitos. Tem inteligência emocional.

É confiável, visionário, motiva as pessoas por meio de esclarecimentos, dá *feedback* de desempenho. Os padrões de sucesso são claros para todos, assim como as recompensas.

Maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Enquadra a tarefa individual dentro de uma grande visão. Determina o final, mas dá às

peças suficiente espaço de ação para desenvolverem os seus próprios meios. Dá liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

Seu principal objetivo é erguer uma organização e para tanto usa a comunicação para divulgar seus princípios e valores, estratégias, processos, planos e resultados, orientando e desenvolvendo pessoas, e promovendo uma cultura de inovação.

Enfim, o líder tem duas funções básicas: obter resultados através de pessoas felizes e construir o futuro da sua organização, lembrando sempre de que não existirá o amanhã se a sua organização não “almoçar” todos os dias.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos de especialização feitos nos Estados Unidos (Darden Business School da University of Virginia) e na França (L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris). Tem mais de 25 anos de experiência na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper (Owens Illinois/Libbey Glass), Smuggler, Carrier (UTC) e Lojas Renner. É consultor e conselheiro de empresas. Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, é também Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions. Foi fundador do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD (Price Waterhouse/Management Horizons). Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor dos livros “*Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro*” e “*O Gestor Eficaz: práticas para ser bem-sucedido num ambiente empresarial competitivo*”. Também é co-autor do livro “*Varejo: Administração de Empresas Comerciais*”, todos publicados pela Editora Senac São Paulo.

