

ARTES E PRÁTICAS DO *AUTÊNTICO*



MANAGEMENT

(COLECTÂNEA DE ALGUNS ARTIGOS PUBLICADOS NO
CADERNO MANAGEMENT – SEMANÁRIO
ECONÓMICO)

PROFESSOR
ÁLVARO MONTEIRO,
(DOCTOR), PHD;ND
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA LISBOA

*Professor Associado de Management &
Marketing*

*Espec. Eng, Mkt&Bus. Man; Man. Adv.
Prog/MBA Europe*

am.consulting@netcabo.pt

mobile: +351 91 4917806

DESPERTE A ORGANIZAÇÃO PARA AS EMOÇÕES

Álvaro Monteiro, Ph.D.

Professor Associado;

Consultor Sénior People&Business

“ Não me venham com lamentações. Não estou disposto a aturar ninguém, e nem quero a partir de agora, ser incomodado com problemas....Quem os tiver que os resolva. “

Quer acreditem ou não, estas palavras saíram da boca de um jovem executivo, gestor de topo de uma grande organização nacional.

Limitei-me a ouvir, não fiz comentários, simplesmente deixei no gabinete de madeira exótica, um atestado de....não irás longe. Estarei cá para ver. Não é meu cliente, e depois de ouvir tal afirmação, nunca o será. E porquê? Simples. Um dia, poderei ouvir palavras iguais ou parecidas.

Como dar o primeiro passo?

Nesta organização ignora-se por completo os estados emocionais daqueles que lá trabalham. Hoje há demasiada turbulência, e as pessoas nos lugares de topo não estão para dar importância aos sentimentos e às consequências, propagando problemas intermináveis na organização, quando ignorados.

Quantos dirigentes sabem como os seus empregados se apresentam emocionalmente no local de trabalho e quanto isso contribui para os resultados diários de cada um e da organização?

Quantos quadros de topo infectam com indiferença os sentimentos dos seus directos colaboradores?

Este artigo é a respeito de como identificar sentimentos, gerir relacionamentos, contagiar para a competência de gerir as emoções e muita vontade de aprender, aprender, aprender.

Os empregados estão desmoralizados pela falta de ligação com a directoria de topo. Sentem-se diminuídos por ambientes de trabalho que com alguma regularidade transmitem a mensagem de insegurança. O que é mais humilhante é ser-se tratado com a tal indiferença, como um objecto sem sentimentos, ser-se ignorado.

Os líderes exigem trabalhadores “ explosivos “, mas criam pessoas que se sentem frágeis, ignorando a moral e o bem estar dos empregados.

Uma competência social para o dirigente de topo é a empatia. Compreender os sentimentos dos trabalhadores, respeitar as diferenças no modo como os empregados sentem a respeito disto ou daquilo.

Compreender o que está por trás de um sentimento, e aprender maneiras de lidar com a ansiedade de um quadro, a fúria de uma secretária e a tristeza de um administrativo.

Ser capaz de pôr de lado o nosso egoísmo e os nossos impulsos tem vantagens na empresa: abre caminho à credibilidade, à confiança, à empatia, ajuda o dirigente candidato a líder respeitado a ouvir, a ver as coisas do ponto de vista dos outros.

Ser capaz de ler as necessidades dos trabalhadores, de perceber a ansiedade e o desconforto nos empregados, de ter um momento para ouvir e comunicar, de modo a poder " tratá-los " com eficácia.

E de quanto tempo precisa um dirigente para ser atencioso e mostrar empatia com êxito. Cinco minutos.

Saber escutar é essencial para o conhecimento das pistas emocionais. Aconselho todo o gestor de topo a começar por transmitir o sentimento de que está disposto a ouvir os seus directos colaboradores – a secretária executiva e os directores executivos

Esta política de porta aberta - ir ter com as pessoas para ouvir activamente o que têm a dizer, respondendo apropriadamente, espalha-se pela organização e corporiza-se na credibilidade e confiança do seu topo.

À medida que a esfera de influência de um gestor de topo aumenta, as oportunidades directas para desenvolver outros na organização diminui, mas um aconselhamento permanente ou apoio forte estimulam a lealdade e a satisfação profissional dos trabalhadores.

Uma mão e ouvido experiente a orientar e aconselhar, uma porta aberta, cinco minutos de empatia, contagia para o entusiasmo na organização de como gerir o coração dos trabalhadores.

Conselho nº 1 - Saía para fora do gabinete, reúna o staff, toda a directoria e dê início à primeira sessão de aconselhamento: ***edue a equipa para saber ouvir, respeitar e aproximar pessoas. Incute para deixarem para trás o egoísmo, o preciosismo e a simpatia hipócrita. Não deixe criar ressentimentos nos empregados. Forme para a naturalidade. O tempo é de sentimentos. A era é de emoções.***

Seja o coração da empresa

Não estou a pedir para a partir de hoje se ocupar do tratamento das emoções. Tire partido do resultado do conselho nº 1 e influencie o estado de espírito dos empregados com o seu estado de espírito. A transmissão é rápida e traz benefícios para o seu dia-a-dia e da organização. As suas emoções, a confiança e a empatia diária são mensagens poderosas que transmitem informação sem palavras.

A empresa passa a viver com o seu " coração ". Um órgão vivo, oxigenado e pronto a bombear para toda a organização.

Verá a diferença entre o seu estado de espírito e o estado entre os directores e executivos à medida que vão colocando no terreno, os seus ensinamentos. A disposição no trabalho passa a ser outra. Mais alegria, naturalidade, positividade e menos irritação nas reuniões e nos pedidos " para ontem ".

Os " ataques cardíacos " darão lugar à cooperação, à lealdade, à colaboração e à verdade. No final de um dia de trabalho esgotante, todos reconhecem o esforço e o estado de espírito de cada um. Não haverá lugar para críticas de maior ou menor empenho – foi igual no grupo.

Conselho nº 2 – Utilize a energia positiva do seu organismo, a sua " máquina " para bombear a organização com sentimentos positivos; use o seu radar emocional para saber como os trabalhadores estão a reagir. Contagie com o seu sorriso. Seja verdadeiro, expressivo e aguarde a retribuição. Não demora 2 segundos. Experimente.

Comunique, comunique, comunique

Promover a comunicação aberta compensa – a linha verde interna. A sugestão de um empregado das expedições, a opinião de uma secretária, a ideia do engenheiro de projecto, aumenta a comunicação, mesmo feita em rascunho ou pela linha verde interna.

Passar a ter uma atmosfera de abertura não retira votos à nossa imagem. Pelo contrário, redobra a nossa figura de líder respeitado e de dirigente em quem os trabalhadores podem confiar. E fique sabendo que será a base da pirâmide, a apreciar primeiro a atmosfera.

Conselho nº 3 - Dê o exemplo. Amplifique a sua energia emocional. A sua organização irá imitá-lo. Comunique com calma e paciência.

Palavras Finais: Comece por cima

Conselho Final - Pretende despertar a organização para as emoções? Comece por cima. Eduque para ouvirem e serem mentores. Apele para a consciência emocional das equipas, a empatia e a criação de relações.

Promova a inteligência emocional na sua organização como um objectivo imediato. Há uma compensação directa para os executivos com capacidades em gerirem emoções – não terão de se preocuparem em andarem na sombra; de levarem mais tempo a venderem uma ideia.

Uma maior sociabilidade sem que isso se traduza em descontrolo organizacional; sentido de humor e compreensão das necessidades e sentimentos de todos na organização, reflectem que a empresa tem um elevado quociente de inteligência emocional, e o mercado, fornecedores e clientes apercebem-se disso.

Confie nos meus conselhos. Eu sei como lhe trarão maior respeitabilidade e uma organização mais saudável, a um ritmo cardíaco certo.

Neste desafio-chave para a sua organização, como gestor de topo e futuro líder respeitado, recua, detém-se ou avança?

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 710 (www.semanarioeconomico.iol.pt),
Suplemento Management – Liderança, de 18 Agosto de 2000.)*

ALCANCE O SEU ELEITORADO ORGANIZACIONAL E POLÍTICO – é uma questão de linguagem e relacionamentos.

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado

Consultor Sénior Management & Marketing

Acabaram as vitórias políticas com discursos de punho no ar e convívios pontuais. Uma geração nova, uma linguagem emotiva, obra visível e mais relacionamento são as “ armas políticas ” do futuro para as vitórias eleitorais.

Ensinaram-me os meus ilustres professores que “ a política não se trata de derrotar os outros, mas pesquisar formas de resolver problemas ”.

Para os que realmente são políticos organizacionais sabem que “ fazer política ” é alcançar as pessoas com a linguagem e os resultados. E para os “ outros ”? Terão a “ nossa ” mesma visão?

Pois neste artigo, revelarei as “ dicas ” próprias para o “ verdadeiro político ” alcançar o eleitorado organizacional, e porque não servir com igual objectivo a “ outra ” camada política; sim, porque encontrarão aqui, a chave para na próxima campanha eleitoral, alcançarem a tão desejada maioria.

Cuide do nível de QP e QA

Alcançar um eleitorado requer muita preparação, competências e habilidades, muito **QP** e **QA** – **quociente político** e **quociente de adversidade**.

Um pouco do género de “ Encantar o cliente ”. A fase da preparação, exige investimento; investimento em tempo – em que momentos da vida me destaquei? Em que ambientes ? Como reagi? Que factores contribuíram para que tal situação acontecesse? Que erros políticos cometi? Que contactos e apoios estabeleci? Estas são algumas das questões que honestamente o líder organizacional e político deve colocar a si próprio.

Em cada contacto com o eleitorado, quer seja organizacional, quer político, a linguagem e as tomadas de decisão revelam o estado do quociente político e de adversidade.

Muitos candidatos à liderança política desprezam a análise diária das suas acções e reacções; erradamente pensam, não ser necessária; enganam-se redondamente. A difícil pergunta: “ Como me estou a portar? ”, custa a sair para a frente eleitoral, seja ela organizacional ou social.

Não há que ter medo. Na política, o medo afasta eleitores e sobe os níveis de abstencionismo. Que confiança podemos ter num candidato que se refugia, que empurra, faz " ésses ", e não cuida do seu quociente de adversidade?

Dica nº 1: Saiba que tanto na organização como na sociedade, o sucesso está directamente ligado à capacidade de saber enfrentar, envolver, liderar, processar e solucionar - ultrapassar obstáculos que surgem inesperadamente na vida organizacional e política. Adquirir a coragem e mostre ao eleitorado, que não teme a pergunta: " Como estou indo na liderança? ". Acredite que não será por esta pergunta que verá os seus eleitores saírem para " obliterar " o voto noutra " cor " nas próximas eleições ou na reunião geral da empresa. Certamente ouvirá: " A conversa ali do lado é sempre a mesma, e o " cantante " não muda, só ruído aos nossos ouvidos " .

Bom Humor na Empresa e na Política

Não é rir por tudo e por nada; é ter sentido de humor e sorriso sincero. Não é sair para a rua, virar a cara para a esquerda ou para a direita e " distribuir " sorrisos como folhetos " baldados ". Tal como as promessas vazias, os sorrisos vãos e a simpatia hipócrita, são o melhor " choque " para quebrar a confiança do eleitorado; um excelente motivador para a abstenção.

Aqui também se colocam algumas perguntas: Quantas pessoas já me viram rir? Como está o meu sentido de humor? Quantas vezes nos últimos meses, tive de bom humor? A competência em lidar com situações de adversidade vem do nosso estado de humor e na política, isso é determinante. Todas essas situações são oportunidades para aumentar a confiança no eleitorado e nos empregados. A resposta das pessoas será compensadora e diferente: " Podemos estar confiantes " .

Dica nº 2: Quando decidir fazer " política " no trabalho ou na rua, saia com a certeza de que quem votou, tem presente o discurso inicial. Mostre a sua verdadeira identidade; os amigos, colegas de curso, familiares, sabem que você é ou não é assim; se está a " fazer-se "; mudou, já não é o mesmo, ou a vontade de ajuda e as habilidades de enfrentar a adversidade, estão reforçadas. Não receie mostrar quem realmente é. Os adversários não pegarão por isso, e o eleitorado reforçará a sua imagem; mostre obra feita, supere a adversidade, empregue o bom humor qb nos discursos, na empresa e na rua. Faça com que os seguidores, o seu gabinete, gabem a sua capacidade de ver nas dificuldades, uma oportunidade de ganhar confiança. Nunca nenhum líder organizacional ou político saiu derrotado pelo seu sentido de humor. Os fracassos foram fruto da falta de habilidades para gerir imprevistos. Perdem quase sempre o controlo, e a linguagem do discurso revela a " verdadeira identidade ". Revele juventude no relacionamento e maturidade nas decisões. Assim, chega lá.

Tire partido do Marketing Relacional – menos conversa, obra feita e mais relacionamento.

Ter sentido de humor não descarrega o temperamento forte e determinado exigido ao líder organizacional ou político. Derrota-o a falta de contacto com os empregados ou eleitores. Não restam dúvidas: hoje qualquer eleitorado organizacional ou político, conquista-se com o marketing relacional.

Toda a vitória política no trabalho ou na sociedade, carece de uma estratégia de relacionamentos - aproveitar as mudanças demográficas e psicográficas para construir um discurso emocional direccionado para a imediata credibilidade, um programa real de contacto com a organização ou os eleitores e sempre, sempre uma resposta amiga na caixa do correio.

Deixar de " contactar " o eleitorado pode custar muitos milhares de votos nas próximas eleições.

Investir no marketing relacional não só cuida da " carteira " actual dos votos como, se a gestão relacional for eficaz, os resultados confirmarem as promessas, então será de esperar uma vitória. A oposição poderá esforçar-se para o derrotar, mas jamais copiará a linguagem emotiva e a forma como interage com o eleitorado. Estarão interessados em apoiar a sua estratégia? Obviamente que não.

Dica nº 3: Agarre com determinação os benefícios que o marketing relacional lhe irá trazer na liderança organizacional e política. Trate os diferentes " eleitores " de forma diferente e que seja apreciada por eles. Nas visitas programadas relacione-se com naturalidade, convicção e dispense as promessas fora de contexto. Quanto mais profundo for o relacionamento com a população ou os empregados, melhores serão os resultados da política no trabalho ou na rua. Surpreenda pela positiva. Mantenha a chama acesa.

Neste desafio-chave para " Alcançar o Seu Eleitorado Organizacional e Político, como líder á procura da vitória confortável, recua, detém-se ou avança?

(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 715
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 22 Setembro de 2000.)

NEGOCIAÇÕES E DESONESTIDADE NOS NEGÓCIOS – *as técnicas para se proteger contra as fraudes e corrupção.*

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado

Consultor Sênior em Management e Marketing

O atributo mais importante de um negociador é a credibilidade. Dizer “ NÃO ” exige do negociador credível, sacrifícios pessoais; uma capacidade de saber a quem agradar e uma “ pele ” muito resistente, mas acabam sempre por dizer “ SIM ”. Apele para as suas capacidades de persuasão, inteligência emocional, auto-domínio, saber ler informação e muita, mesmo muita, prática e visão racional e sairá a ganhar de qualquer negócio.

À muito que me convenci que os insucessos nas negociações devem-se à miopia dos parceiros para as potencialidades de intercâmbio. Uma promessa de compensações futuras que poderá sobrepor-se às ofertas de elevados montantes, desde que ambas as partes modifiquem os hábitos e possuam uma visão de troca.

A prática de Negociar e Sair a Ganhar, vem sempre com a primeira “ tacada ” – o impacto da primeira negociação – auto-conhecimento, entusiasmo, e uma vontade redobrada para aprofundar as técnicas de persuasão, quociente emocional e auto-domínio.

Olhe de Frente, Questione e Estabeleça um Compromisso

Qual o seu estilo de negociação? E o da outra parte? Pessoas diferentes e empresas diferentes têm necessidades diferentes. A maneira de persuadir terá de ter esta afirmação em consideração. “ Olhar de frente ” não pretende colocar as partes num “ frente e frente ” negocial. Olhar de frente pretende ser o ponto de partida para causar impacto - tratar da posição da empresa de maneira firme e ver na outra parte, uma oportunidade de obter “ hoje ” um acordo e “ amanhã ” uma vantagem.

Assisti a negociações de vulto, em que ambas as partes estiveram todo o tempo lado a lado de frente para uma enorme vidraça a contemplar a outra margem do canal; a levantarem sugestões e a “ confirmarem ” as informações e posições como negociadores; a mesa teve a sua utilidade - serviu para a assinatura do compromisso final.

É esta a beleza das negociações. Escolher um local que permita a naturalidade na comunicação e esqueçam-se as barreiras divisórias. O cenário de negociação tem de agradar às partes; sinal que ambas pretendem chegar a um compromisso, uma troca.

Questionar não significa, colocar um “ espião ” no terreno para investigar a forma como a outra parte se comporta nas negociações. Questionar pretende “ embalar ” a outra parte e obter “ sinais de compra ”, pontos de interesse para a nossa proposta – compromissos ocultos. As pessoas adoram falar; falar delas próprias e dos seus feitos.

Enquanto se auto-elogiam, repense a cada avanço do parceiro, na abordagem e nas condições que formulou para a negociação.

Este o lado "honesto" de sair a ganhar na negociação - apostar numa capacidade de comunicação superior e auto-domínio em ambiente informal. A fraude negocial é geralmente marcada por uma aparente oportunidade para a vítima (uma das partes) conseguir lucros ou evitar perdas fabulosas. Elas podem ser reconhecidas por meio de uma verificação mais cuidada, antes que a vítima faça um compromisso final.

A abordagem tipo "Intelligence" é reunir informação. Refiro-me à capacidade de reunir, bem como de "ler" essa informação e obter o "retrato" da empresa e das partes envolvidas – qual o estilo de negociação da outra parte, os compromissos ou insucessos das últimas negociações, as propostas na mesa, os timings, os "elogios e rebuçados amargos" trocados, os "duplos" (negociadores de aluguer), as contrapropostas, os números reais da empresa, entre outras informações.

A maior parte das pessoas entrará em negociações quando acreditarem ser de seu interesse fazê-lo. Acredito por experiência que a maioria exigirá um acordo, uma parceria relacional de longo prazo, outros preferirão um acordo na base do "toma lá e dá para cá" do tipo "pegar ou largar" e por fim, outros preferirão a fraude – aqueles que têm inclinação para o "truque sujo".

PRINCÍPIO NEGOCIAL Nº 1: INVESTIGUE e VERIFIQUE OS ANTECEDENTES À LUPA – Acredite em tudo e não acredite em nada. Verifique os antecedentes da empresa ou das partes envolvidas na negociação. Essas informações deverão ser recolhidas sempre por alguém que não faça parte da equipa negociadora – um consultor externo bem remunerado para não vir a ser eventualmente assediado se "fizer o favor" de passar a informação dentro da organização da sua contratação para o efeito.

A postura ideal para se proteger contra "truques sujos" é estabelecer de início, acordos claros para a negociação e estar atento à omissão de factos importantes. No momento de questionar, estará à altura para validar as informações e compromissos da outra parte, ao mesmo tempo que deixará no parceiro, um impacto de negociador experiente, afastando sucessivos arremessos de mentiras dissimuladas – quer isto dizer "ver ao mesmo tempo o fumo e o fogo". Se suspeitar de fraude, avance, não tire proveito da situação, denuncie imediatamente fazendo uso do quociente emocional e auto-domínio. Caso se aproveite da situação, em vez de um, passaremos a ter dois na "arena das trocas".

Deixe de Lado a Superioridade e Esteja Atento aos Sinais de Mentira.

Comece em cima ou em baixo, mas ponha de lado a superioridade. No mundo dos negócios surgem sempre os gabarolas e os egoístas. Podemos evitá-los, competir com eles ou simplesmente "dar-lhes música" em vez de descrever as nossas "actos de bravura negocial" e nunca sair de uma negociação a ganhar.

Nos negócios não devemos auto-destruir-nos só porque a outra parte adoptou uma atitude de gabarola ou surpreendentemente agressiva. A paciência na negociação é uma arma poderosíssima e uma troca que saltou à primeira vista como de baixo valor pode vir a transformar-se numa grande transacção. Olhar sim para os pormenores, dominá-los e deixar a outra parte pensar que estamos a ser "enrolados". Detectámos que nem toda a conversa do parceiro bate certo com as informações recolhidas - uma pequena parte corresponde a conversa fiada.

Estar atento sim aos pormenores de menor importância para a outra parte, as vezes que são repisados e transformá-los " de extrema importância " para obtermos a melhor margem na negociação.

Em termos de disputa, como clarificar o que realmente queremos? Pedir aquilo que realmente queremos é, em geral, um pensamento para além da tradição. Implica vulnerabilidade e a possibilidade de rejeição. O negociador experiente sabe que o número mais perigoso é o primeiro que se menciona. Não tem a assinatura do " artista " nem a marca do " inventor ". Na posse dos antecedentes, podemos calcular quem talvez tenha pegado no pincel para colocar os cifrões. Partindo do retrato, sabemos que " esse " não é o verdadeiro número e até sabemos onde podemos ir. Esta é mais uma vantagem do " *Intelligence* " para as negociações.

PRINCÍPIO NEGOCIAL Nº 2: ESTAR ATENTO ÀS MENTIRAS DISSIMULADAS E ÀS OFERTAS ESPECIAIS – O fundamental é entrar numa negociação com uma boa ideia daquilo que queremos, daquilo que vamos dizer e daquilo que não vale a pena mencionar. Com os ventos do nosso lado, podemos transformar a negociação numa agradável sessão de relacionamento, mas nem sempre a outra parte segue o mesmo movimento de vela e surgem os sinais de mentiras.

Pausas , longos períodos de silêncio e respostas impessoais nunca estarão a nosso favor. O parceiro qualquer que seja o seu temperamento normal, fisingando uma fraude para a negociação, será provavelmente passivo, cauteloso, atencioso e muito reservado. É muito normal minimizarem qualquer situação e gravidade para um assunto, na expectativa de acelerar para o compromisso final. Sob tensão, o uso de demonstrações diminui. Questione, solicite demonstrações e registre onde param as mãos e os olhos. Acredite na firmeza e espontaneidade, mas também há artistas para tudo. Aqui conta muito a prática e a experiência na leitura da linguagem corporal. O temor de ser descoberto, a dimensão da vergonha, e para quem a desgraça pública seria um trauma muito grande, sente-se com frequência aterrorizado pelo medo da descoberta. Outros sentem um grande prazer em enganar as suas vítimas. Para esses redobre a sua inteligência e maturidade emocional.

CONCLUSÃO FINAL: Cada um de nós deve decidir, antes do processo de negociação, como irá enfrentar em termos de firmeza, a desonestidade e fraude e estar preparado para defender com princípios, técnicas e atitudes. O melhor conselho é Investigar, Observar, Ler e optar por uma Abordagem Ética nas Negociações. Afaste " luvas ", " comissões " e outras ofertas que, para quem sente temor da desgraça pública, caem pior que um pontapé no peito; pode é não ter tanto impacto televisivo.

(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 721
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 3 Novembro de 2000.)

COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM BENEFICIAR DA CIÊNCIA NATURAL E HUMANA – *Harmonia, Emoções e Energia.*

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado
Consultor Sênior em Management e Marketing

"Assim como ninguém aprende tanto sobre um assunto como o homem que é obrigado a ensiná-lo, também ninguém se desenvolve tanto como o homem que tenta ajudar os outros a se autodesenvolverem" - Peter Drucker.

O natural está a desaparecer da cultura do relacionamento das nossas organizações e a esbater-se na maior parte dos produtos, meios, energias. A ligação emocional aos produtos e aos serviços está a diminuir. O orgulho no trabalho realizado passou para segundo plano face ao desempenho numérico. A entrega na execução deixou de ser recompensada. Sobrevive-se de gráficos, rácios, percentagens, E's aditivos, corpos, véus,...teatraliza-se, ponto final. Uma possibilidade mais radical futura é a de que as características externas – beleza, carácter, a máscara da personalidade, se torne cada vez menos importante.

O perigo de destruir o meio sustentador da vida nunca foi tão grave como agora. Nenhuma espécie a não ser a humana atingiu sequer uma fracção do nosso êxito na transformação de energia, quer se trate de transformar carne em proteínas, petróleo em electricidade, florestas em madeira; as forças básicas da matéria em energia nuclear.

Poder-se-ia argumentar que a criação de animais contribui para a harmonia, visto que reduz a necessidade de caçar para obter energia. Mas também se poderia defender o passo evolutivo, como concorrendo para a desconfiança, conflitos biológicos e não para a harmonia. Aquilo que considerarmos certo traz harmonia, ao passo que a escolha errada provoca caos e confusão.

Os budistas ensinam que todos podemos conhecer, no decurso da nossa vida, um ou mais dos Dez Níveis, hierarquicamente ordenados, de modo que os mais instintivos, os geneticamente programados, ocupam o fundo da escala, situando no topo, os que dependem do controlo progressivo da consciência.

Os que escolhem viver toda a vida nos seis níveis inferiores, regidos pelo desejo, nunca desenvolverão o potencial da existência, e estarão sempre condenados a depender de forças exteriores.

As prioridades em redor das quais as pessoas ordenam a sua energia psíquica modificam-se com o tempo. Crescemos valorizando as necessidades imediatas, como segurança, alimento e conforto e organizamos os nossos eus para tratar delas. Muitos não passam deste estágio do ciclo, e continuam a investir toda a energia vital exclusivamente na satisfação de necessidades e desejos, quiçá preocupações corporais.

Embora estas necessidades permaneçam essenciais, para a maioria de nós acabará por emergir um novo conjunto de valores baseado nas necessidades de ser aceite, amado e respeitado pelos outros – para uns, regras, responsabilidade, e respeitabilidade, rumando provavelmente a uma conformidade vazia de pensamentos; para outros, exteriorização abusiva, independência e autonomia.

No estágio final, a diferenciação comportamental dá lugar a uma outra satisfação – em ajudar uma causa maior do que o eu, não por conformismo, mas por convicção.

O egoísmo, o conformismo e até o desenvolvimento de individualidades únicas já não bastam para dar à vida um propósito significativo, numa altura em que temos a capacidade de destruir-nos a nós próprios e ao nosso meio cada vez com maior facilidade.

É essencial aprender a gozar a vida. Este tipo de solução pode ser eficaz em termos de reforçar o eu, mas não é de modo algum solução capaz de guiar a humanidade para o futuro mais harmonioso.

Chegou a altura de reunir as peças da resposta que tem vindo a formar-se até agora e tentar juntá-las umas às outras.

Rolf Jensen, futurólogo dinamarquês, Director do Copenhagen Institute for Future Studies, no seu livro *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination will transform Your Business*, afirma que já atingimos o crepúsculo de uma sociedade baseada em dados e que, dada a onipresença dos computadores, as organizações deverão seguir a tendência da sociedade – colocar ênfase na única habilidade humana que não pode ser em bites, a *emoção*.

O exemplo dinamarquês dos *ovos naturais* – capturar os consumidores através da ressonância emocional: o tratamento ético dos animais, o romantismo rústico, reforça a tese do sucesso da ciência natural e humana nas organizações, produtos e relacionamentos internos e externos.

A Visão Holística na Gestão das Organizações

A visão Holística objectiva a importância do processo de evolução das partes para uma síntese na totalidade e traz consigo o respeito à natureza e suas formas de vida o conjunto dos valores culturais e, ao mesmo tempo, incentiva o desenvolvimento em todas as áreas.

A partir do momento que o homem se considerar integrante do Universo, terá início a transformação das relações.

A visão holística de gestão propicia uma maior interacção / motivação de todos envolvidos na actividade organizacional, além de facilitar uma rápida aceitação / adaptação às mudanças dos mundos – genes, cultura e eu.

Observa-se desta forma, que a percepção de mundo, que reflecte um modelo mental num dado espaço temporal não é definitiva, mas evolui continuamente, reformulada à luz do contexto em que vivemos ou se pretende viver.

“ O Todo está contido no Um, ou “ As Partes estão no Todo e o Todo nas Partes “

A arte de se combinar pessoas a funções que as tornem realmente felizes está no centro do conceito de “ *ecologia interior* ”.

A sensação, a intuição, o pensamento e o sentimento visam a harmonização do plano pessoal e transpessoal. Os gestores precisam aprender a realmente ouvir os seus colaboradores, quando estes lhe dizem o que apreciam ou não no seu trabalho.

Este *Despertar* holístico ajudaria muito em futuras distribuições de tarefas, as quais seriam motivadoras e teriam o poder de ajudar a fixar os melhores empregados na organização. Eles ficarão na empresa se o seu trabalho tiver muito a ver com os seus mais harmoniosos interesses de vida – as suas paixões permanentes, emocionalmente orientadas, intrinsecamente ligadas à personalidade.

Para tal, a organização do futuro tem de encontrar o *equilíbrio* para empenhar os empregados, para que os seus corações, espíritos e almas se entreguem aos objectivos da empresa.

Para além dos factores motivação e participação, existem outros factores que estão relacionados de forma mais directa com o estilo de gestão e ambiente organizacional, onde alguns pontos são fundamentais na procura da qualidade através do estilo de gestão dentro de uma abordagem holística:

- **Uma gestão descentralizada**
- **Uma cooperação interdepartamental permanente**
- **Contribuição colectiva para a melhoria das condições de trabalho e qualidade dos resultados da empresa**
- **Potenciação criativa e inovadora**
- **Trabalho de equipa (ecologia social)**
- **Participação e responsabilização multigrupal**
- **Relacionamentos em ambiente de confiança, crenças e valores recíprocos**
- **Gestão de conflitos em ambiente de negociação e solução de problemas**
- **Feedback *orgânico***

Um gestor que adopte um estilo de gestão em ambiente holístico, propicia uma maior inter-relação das variáveis envolvidas, além de proporcionar condições de mudar algumas atitudes, valores, crenças, enraizados na organização ao longo dos anos da sua actividade empresarial.

Por que razão, no entanto, há-de o leitor preocupar-se com tornar o futuro mais harmonioso, digamos holístico, quando há já tantas exigências a reclamar a sua energia psíquica?

Concretamente, o nosso programa genético, definido muito antes de os nossos antepassados terem acedido à consciência, sugere que dediquemos todos os nossos esforços à tarefa de reproduzir os nossos próprios genes.

É para esses indivíduos que a possibilidade de contribuir conscientemente para a evolução harmoniosa pode ser uma proposta atraente.

Vestir a organização com uma roupagem holística não é um programa de um dia para o outro. Exige integração das funções psíquicas com a vivência pessoal e as esferas do conhecimento científico, experimentação, persistência e energia holística.

Mas para aqueles responsáveis que estão com vontade de alimentar esta capacidade e criar o espaço para deixar florescer a organização holística, pode ser uma das mais eficazes e divertidas vias para a renovação organizacional que alguma vez experimentarão.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO n.º 726
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 7 Dezembro de 2000.)*

NOVAS ATITUDES DE ADMINISTRAÇÃO PARA AS CHEFIAS DO MILÉNIO – *“Os elementos mentais para se ir mais longe”.*

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Universitário Associado
Doutorado em Administração e Marketing (Lond.)
Consultor Sénior People & Business

“ Corra um risco! Toda a vida é um risco. O homem que vai mais longe é geralmente aquele que está disposto a fazer e ousar. ”

- Dale Carnegie

Robertson Davies (escritor, jornalista e professor, Canadá, 1913-1995), comentou na Chicago Tribune Magazine em 4 de Outubro de 1992, - “ Se um homem deseja ser do maior valor possível para o seu próximo, então que dê início à longa e solitária tarefa de aperfeiçoar-se a si próprio ”.

Os negócios na nova economia precisam de descobrir o sincronismo. Uma questão de dar um novo significado a velhas ideias. Todos sabemos que as modas vêm em ciclos e...o *management* terá forçosamente de passar para um novo contexto. Ora isto exige **sofisticação, reciprocidade, participação e criatividade** – os novos elementos mentais para a administração dos negócios na nova economia.

Para desenvolver **eus** capazes de lidar com as forças evolutivas que nos atiram para o terceiro milénio, é imperioso que nos familiarizemos mais com o funcionamento da mente.

Trabalhos enfadonhos, sistemas políticos opressivos ou excessivamente permissivos, a falta de um código moral comum e de uma chefia digna de confiança, oportunidades de ócio que fazem apelo ao menor denominador comum, tudo isto contribui para um ambiente no qual é difícil aprender capacidades complexas, com o resultado de que a entropia psíquica encontra por todo o lado um terreno fértil onde crescer.

As qualidades pessoais não são a única razão por que uma pessoa se torna mais poderosa do que outra. A sorte desempenha igualmente um papel importante. Ter estado no lugar certo no momento certo explica muitas vezes por que motivo este gestor se tornou num líder respeitado e presidente da empresa.

Podemos estar certos que teremos de fomentar a intuição, para podermos adivinhar as mudanças antes que elas aconteçam; a empatia, para compreender aquilo que não pode ser claramente expresso; a sabedoria, para ver a relação entre acontecimentos aparentemente não relacionados e a criatividade, para descobrir novas maneiras de definir os problemas, novas regras que tornem possível adaptar-nos ao inesperado.

Na realidade, quando lutamos contra a entropia recebemos uma recompensa imediata e muito concreta pelos nossos esforços: gostamos do que estamos a fazer, momento a momento.

O eu é inundado por um sentimento de exaltação quando metemos mãos a uma tarefa que exige competências complexas, que conduz a um objectivo difícil de atingir. Nesses momentos sentimos que, em vez de sofrermos os efeitos de acontecimentos sobre os quais não temos mínimo controlo, estamos a criar as nossas próprias vidas.

Os sentimentos que incluem concentração, absorção, envolvimento profundo, alegria, uma sensação de realização, são aquilo que descrevemos como os melhores momentos da nossa vida. Podem acontecer praticamente em qualquer lugar, em qualquer altura, desde que a pessoa esteja a usar a energia psíquica num padrão harmonioso.

Quando os desafios e as competências estão equilibrados, é possível à pessoa experimentar uma sensação de controlo. Na vida quotidiana são inúmeras as situações capazes de afectar-nos.

Ficamos concentrados e espontaneamente fazemos o que tem de ser feito, sem esforço consciente.

Audácia e coragem para as batalhas a Ganhar. As chefias do novo milénio precisarão de ter cabeça e coração para as decisões de risco e rebeldia corporativa q.b..

Repersonalizar o Management Relacional

Um dos elementos banais do management de hoje é a importância da comunicação. O problema está que, as mensagens dos programas de comunicação de empresas não chegam, frequentemente, a passar e que o management é visto como coisa passada.

Os empregados afirmam convictos que o comunicador que eles preferem é o seu chefe imediato – aquele que vêem a maior parte do tempo e com quem a comunicação é mútua e frente-a-frente.

A perspectiva relacional põe em causa muita da teoria e prática administrativa estabelecida, especialmente o pressuposto de que a organização é definida pela sua estrutura formal e que a estratégia e estrutura devem avançar juntas.

A consequência disto é uma organização com uma estrutura mais plana, com uma participação mais alargada dos empregados e uma maior oportunidade para padrões de trabalho mais flexíveis do que poderia ser noutro caso; isto permite que a agenda social seja partilhada pelos accionistas e empregados de modo idêntico.

Os axiomas para o trabalho das chefias executivas nos próximos dez anos do novo milénio incluirão provavelmente o seguinte:

- ***Criação de um propósito nas organizações em torno de como criar valor para a sociedade.***
- ***Desenvolvimento de novos tipos de relações com os accionistas, empregados, clientes e com o mercado como um todo.***

O crescimento das expectativas sociais está a impor uma nova responsabilidade às organizações e aos chefes executivos que é diferente da que enfrentaram no mercado tradicional.

Peter Drucker afirmou na Business 2.0 de 22 de Agosto que nos próximos 20 a 30 anos, os elementos sociais assumirão a liderança.

O que há de novo nisto? Proponho o conceito de RP - **reciprocidade** e **participação** como um qualificador na repersonalização do management relacional e criatividade como um qualificador na estratégia do capital intelectual da organização: as pessoas.

Na realidade a função da chefia executiva para o novo milénio será a de criar condições para que a organização se transforme numa empresa criadora e transformadora de conhecimentos e relações.

No ambiente da nova economia em que vivemos a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura das empresas é o conhecimento e as relações com as comunidades.

A criação do conhecimento requer experimentação e correr riscos, que ampliam a capacidade de acção. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as ideias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

Encontrar formas de valorar e medir o capital humano – qualificações, capacidades e conhecimentos – é um passo importante na concentração da atenção das chefias executivas na centralidade do seu pessoal para o seu sucesso.

Numa era de discontinuidades importantes, empregados, clientes e investidores estão ansiosos por uma fonte de liderança intelectual.

Espera-se das chefias do novo milénio que possuam capacidade de previsão e uma visão impulsionadora do futuro; uma força contagiante que motiva e estimula a organização e a indústria.

Deverão manifestar a sensatez administrativa necessária para rapidamente orientarem a organização através das mudanças dramáticas nas qualificações, atitudes, comportamentos e modelos de negócios.

Neste quadro de elementos mentais e administrativos exigidos à chefia do novo milénio, iremos encontrar uma organização estruturada com menos níveis hierárquicos e os que funcionarem como canais de management relacional e comunicação deverão ser altamente eficazes.

O recado está dado.

(*Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO n° 728*
(*www.semanarioeconomico.iol.pt*), *Caderno Management – Organizações, de 22*
Dezembro de 2000)

UP-GRADE EMOCIONAL E HOLÍSTICO

– as dimensões do bem estar da organização e do indivíduo.

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado

Consultor Sénior em Management e Marketing

“ É extremamente difícil ensinar seja o que for a adultos. No entanto, é relativamente fácil criar condições nas quais as pessoas se formem a si próprias. ” - Sir John Harvey-Jones

Eureka! Descobriu-se a receita para a interacção entre seres humanos – uma corrente. Evoluímos de um “ laboratório ” vigiado para uma redução nos tempos de resultados. Estou maravilhado com os eficientes Up-Grades Emocionais e de Desenvolvimento do Potencial Humano que de há um tempo para cá, têm sido lançados no mercado.

Ao iniciar este novo milénio, poderíamos colocar como um dos objectivos o nosso autodesenvolvimento como seres humanos. O que pretendo dizer é que deste mundo não levamos números, volumes de negócios, índices de audiências, mas sim capital emocional, intelectual e desenvolvimento interpessoal.

Por aquilo que hoje estou a ver, ninguém está a seguir este raciocínio produtivo; eu diria que existe uma relação directa entre a qualidade de produtos para a actualização emocional do ser humano com a qualidade do raciocínio produtivo e criativo dos seus criadores.

Um eficiente programa de evolução na interacção dos seres humanos deve ser objectivo – promover o Up-Grade Emocional, Intelectual e de Desenvolvimento da Competência Interpessoal.

Uma situação é promover mudanças de comportamento de um indivíduo numa situação de treino. Outra, situação, e a mais difícil, é “ ajudá-lo ” a descobrir-se e a transferir a mudança para outras situações.

Um factor crítico para o sucesso de uma organização do seu capital emocional e das competências interpessoal dos empregados, é desenvolver programas que procurem não só a forma de encontrar talentos, como também o que oferecer em benefício, oportunidades de crescimento e estilo de vida.

Deixo claro que existe uma co-responsabilidade da sociedade pela queda da criatividade emocional e raciocínio produtivo, e não partilho da solução encontrada em apenas uma “ corrente visível e interpessoal ” ou um “ confessorário de sensibilidades ” sejam os psicomecanismos para reverter o quadro e a tendência.

Uma Reflexão Holística: Vamos Todos ser Pessoas Significativas!

O mundo está a girar muito depressa, desarrumando o equilíbrio e emoções dos seres humanos. Crescentes explosões de impulsos recalçados que não foram esquecidos e esperam uma oportunidade de serem satisfeitos, dão lugar a descontrolos emocionais, e à procura de situações que “ arrombem ” o cofre ID (*) (zona do inconsciente, fonte de energia e de desejos que tendem a realizar-se segundo o princípio do prazer).

Vamos sentir os nossos actos com mais profundidade – é actualmente a palavra de ordem.

A abordagem holística é um raciocínio inteligente; atrai as pessoas para uma “ corrente ” energética de equilíbrio de sentimentos e emoções tornando-as mais dóceis, sensíveis, verdadeiras e mais humanas. É importante considerar conjuntamente o equilíbrio entre o bem-estar emocional, espiritual e a saúde física dos seres humanos.

Não basta ser um poço de saber formal para nos sentirmos “ realizados ” e equilibrados aos olhos de quem nos vê. O que estamos a precisar não é de camaleões sociais, mas de potencial humano capaz de usar o cérebro e fazer surgir corpo, mente e espírito sem cartola, correntes e confessionários.

1º Up-Grade – Redução da Tensão: Empreenda um momento de paragem. Procure no seu reservatório de energia psíquica, o amontoado de vivências marcantes que não foram na sua plenitude satisfeitas e deixaram para trás impulsos recalcados. Apele à introspecção e auto-análise, uma melhor gestão dos sentimentos, uma capacidade de aceitação e responsabilidade que se transfere da pessoa para a sociedade. Verifique a capacidade de autodomínio para tolerar aumentos dolorosos de tensão. Consequentemente, se o nível aumentar, seja por estímulos externos, seja por excitações produzidas internamente, o nosso sistema ID procurará descarregar esta enorme tensão imediatamente, de maneira impulsiva e muitas vezes irracional.

As organizações precisam de dar atenção tanto aos efeitos do stress físico e emocional como ao nível do sistema ID que os empregados enfrentam num ambiente de negócios acelerados quanto à falta de realização pessoal e de criatividade para a satisfação do princípio do prazer, um tipo de incómodo forte actualmente a ser vivido de uma forma aleatória e que deu origem ao surgimento de negócios e ofertas variadas visando essa satisfação. Ao ampliar o seu papel de psico-orientador na satisfação do princípio do prazer dos empregados, a organização precisa entender que está a fazer um negócio ético: logicamente empregado e empresa estão relacionados; oferecer períodos de prazer psico-adaptados a cada caso, atraí e retém os melhores empregados, o que reduz a rotatividade e os custos de recrutamento e aumenta o equilíbrio holístico e o potencial humano da organização.

2º Up-Grade – Avivar a Força Interior: Altere os hábitos, promovendo a redução da ansiedade e uma série de sensações “ inimigas ” do nosso sucesso pessoal e profissional.

Se nos sentimos frustrados no trabalho e queremos iniciar uma carreira nova, a nossa capacidade psíquica e energia interior pode ajudar a dar esse passo. É possível que nos apercebamos de talentos ocultos ou localizemos oportunidades de formação ou emprego. A força interior pode proporcionar os recursos de que precisamos para iniciarmos um negócio, conjugando os talentos com a procura e necessidade do mercado.

Os hábitos calcados podem abafar a intuição e reduzir a força interior, que ao mesmo tempo tem a ver com a rotina diária ou o pensamento racional. Alterar a rotina diária para desenvolver uma flexibilidade que admita mais prontamente os impulsos da intuição, da satisfação dos princípios do prazer, ajuda. Empreenda um percurso alternativo; seguir por uma via racional e a cada cruzamento, a direcção emocional a seguir.

Os encontros com os amigos são espectaculares, mas nem sempre eles estão suficientemente " carregados " de energia interior para nos ajudar e então surgem as " ajudas " disfuncionais para a redução da tensão.

O raciocínio é simples e equilibrado:

- Identifique habilidades interpessoais presentes no seu relacionamento com as pessoas;
- Desenvolva ou reforce essas habilidades;
- Adquira novas habilidades interpessoais.

Acima de tudo, pode tornar-se atento para as relações ao seu redor. Pode, a cada momento, perguntar-se:

- "Que efeito produzem em mim as pessoas com quem convivo?"
- "Que efeito produzo nas pessoas com quem convivo?"

Por outras palavras, pode aprender a detectar, em si mesmo e nos outros, aquelas habilidades que "puxam para cima" ao invés de "puxarem para baixo"; aquelas habilidades que, construindo ao invés de destruir, nos ajudam a viver melhor neste mundo em crise e a encontrar um sentimento maior para a própria vida.

(*) ID – (Teoria Psicanalista de Freud), palavra latina que significa *isto*, é o sistema original, inato da personalidade, que contém os instintos básicos do sexo e da agressão.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 734
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 2 Fevereiro de 2001.)*

INTELIGÊNCIA AO PODER

ORGANIZACIONAL – *significa desenvolver internamente uma dinâmica na liderança, um sentido estratégico e um ambiente favorável à mudança.*

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado

Consultor Sênior em Management e Marketing

“ Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder. ” Lao-Tzu, *Filósofo Chinês fundador do Taoísmo*

A Inteligência é a capacidade de resolver problemas, desafios ou criar produtos valorizados. A Inteligência Organizacional representa essa capacidade quando emerge do inter-relacionamento complexo de pessoas e relações, cultura, entregas, desempenhos e papéis no interior da organização. Ninguém na organização pode dominar toda a informação de que um grupo de indivíduos necessita para funcionar com eficiência. Toda a organização em si terá tão elevado QI (quociente intelectual) quanto a capacidade atempada e apropriada de desenvolver sistemas cibernéticos para responder com rapidez, criatividade e flexibilidade às necessidades de mudança interna e às exigências dos mercados.

“ O conhecimento multiplica-se se for partilhado na organização, e se não se estiver disperso pelos diversos departamentos ou fechado a sete chaves no topo ” – palavras de William E. Halal da Universidade de George Washington e coordenador do livro *The Infinite Resource – Creating and Leading the Knowledge Enterprise*.

Por mais rápidos e sofisticados que sejam os avanços tecnológicos, toda a organização tem condições de alcançá-los. Não bastam soluções tecnológicas. O diferencial humano e a inteligência organizacional é que serão, responsáveis pelas decisões empresariais de maior impacto conduzindo ao poder organizacional.

O ponto de partida são as “ *comunidades de interesses* “. A necessidade de uma coordenação harmoniosa de conhecimentos largamente distribuídos e de especialização técnica levou algumas empresas multinacionais a criar um novo papel na organização – o Administrador de Aprendizagem Organizacional, responsável por dirigir o conhecimento e a informação no seio da empresa, maximizando o quociente intelectual da organização.

O processo passa por orquestrar as interacções das pessoas – as realidades sociais, emocionais e políticas - das informações, dos conhecimentos, as especializações e alcançar a capacidade de ter um desempenho superior aos outros.

A Egon Zehnder International, uma empresa multinacional de executive search, trata a organização global como uma única equipa, em que todos são pagos na base do desempenho geral. Trabalham bem em conjunto porque separaram o desempenho individual do dinheiro e ninguém é avaliado pelo seu nível de facturação. Trabalham em rede, partilhando os conhecimentos e confiança.

Dos Conselhos para os Bons Hábitos

A inteligência, o conhecimento e a experiência são importantes pré-requisitos para um sucesso executivo e poder organizacional. Mas, á falta destes, poderão, se necessário, ser substituídos por uma boa equipa de pessoas. A força de carácter e a coragem interior, porém, são os factores decisivos. A confiança do grupo de empregados baseia-se unicamente na força de carácter do gestor executivo de topo.

A inteligência organizacional pode representar uma vacinação que preserve a saúde da empresa e estimule o crescimento das relações de trabalho, a eficiência prática e a adequação pessoal.

Bom Hábito nº 1: Criar Relações de Trabalho – Se pretender preservar a saúde das relações de trabalho na organização, observe como procedem os bons pais e as boas mães. Sabem como incentivar, educar e disciplinar. Os meus bons pais – pai e mãe – são ainda hoje mestres a delegar responsabilidades e a estabelecer prioridades e estão lá quando preciso deles. Substituíram a autoridade pela presença constante. Os sucessos foram chegando, fizeram parte deles e que foi natural isso acontecer.

Se as regras de trabalho forem impostas através da punição, os empregados evitarão problemas seguindo as regras. A punição, no entanto, não irá motivá-los para trabalharem mais. Se, por outro lado, os empregados forem orientados por um bom exemplo a nível superior, se forem tratados com educação e confiança e encorajados por expectativas realistas, irão não só esforçar-se para fazer melhor, como irão também adquirir um sentido de orgulho próprio e de posse sobre o seu trabalho.

Bom Hábito nº 2: Eficiência Prática – A organização é um reflexo do potencial de liderança do gestor de topo. Pela grandeza de carácter, um executivo ganha poder sobre si próprio. Pela consistência e competência, ganha o respeito dos seus subordinados. A eficiência prática e o sucesso de todo o grupo baseia-se na firmeza de conduta do gestor que o vai gerir.

Não é suficiente ser-se competente e eficaz. É o estado de espírito com que entramos numa luta que decide os resultados. É o espírito que vence. O espírito constitui sozinho o maior factor de sucesso. É aquela força intangível que motiva um grupo inteiro a dar o seu melhor para atingir a excelência, sem ter em consideração os custos que isso implica para si próprio; é isto que fará que cada elemento sinta que faz parte de algo maior do que cada um individualmente.

É uma questão de se ter de falar à alma para incentivar.

Bom Hábito nº 3: Adequação Pessoal – Se queremos encorajar respeito mútuo e trabalho de equipa no local de trabalho, devemos ser sempre corteses e ter consideração pelos outros. Atingir resultados válidos torna-se mais fácil quando as pessoas se respeitam mutuamente e trabalham harmoniosamente juntas.

Possuindo qualidades de amigo, colega e parceiro; ser honesto e fiel aos valores; estar motivado; ser socialmente brilhante e com sentido de humor; naturalidade e compreender a organização e os seus valores.

Os bons hábitos são excelentes, mas devem ser governados também pelo bom senso e a moderação. Uma pessoa demasiado afável poderá tornar-se enfadonha. Uma pessoa demasiado cuidadosa, medrosa. Um indivíduo demasiado corajoso, precipitado. Outro demasiado disciplinado, intolerante.

O crescimento acelerado das pressões competitivas confere um novo valor às pessoas que são automotivadas, mostram iniciativa, possuem a força de vontade interior para se superar e são suficientemente optimistas para ultrapassar os contratempos e os reveses.

Toda a empresa pode aspirar ao poder organizacional. Uma capacidade de ser identificada por um elevado quociente de inteligência organizacional, se fizer uso de sistemas cibernéticos, integrados que actuem ao nível de cinco eixos vitais da organização – a estrutura, a cultura, os intervenientes externos (fornecedores, clientes, accionistas, etc), o capital intelectual e os processos estratégicos.

Opinião muito pessoal – maximizem as relações de trabalho. De nada servem para a organização, autênticos empreendimentos em TI´s, excelentes relações com os accionistas e fornecedores, se no interior da organização os maus hábitos persistirem e o ambiente for de cortar à faca.

Abra um evento na empresa e reúna toda a direcção e o restante corpo funcional. Comprometa todos, permanentemente. Trace os pilares orientadores da concepção da nova forma de alcançar o poder organizacional – uma nova dinâmica de liderança, planificada e racionalizada e gerida com atitudes e inteligência organizacional onde todos contribuem com o saber, conhecimentos e eficácia prática. Isto tudo acontecerá naturalmente com um mínimo de hierarquia e com um grande esforço de descentralização da capacidade de decisão sobretudo localmente e no front-office com o cliente, e se envolver e responsabilizar nos processos de decisão estratégica o máximo de elementos da empresa.

Fico a aguardar os resultados da sua empresa na imprensa.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 738
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 2 Março de 2001.)*

TAI CHI CHUAN EMPRESARIAL -

“ Caminhos para a Saúde, Equilíbrio e Consciência Organizacional mais Elevadas. ”

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Professor Associado

Consultor Sênior em Management e Marketing;

“ A minha função é ver as coisas de forma diferente; descobrir o que os outros não apanharam. ” - Liam Strong, executivo britânico

Há muito mais de 2500 anos, Sun Tzu, estrategista chinês, escreveu “ A Arte da Guerra ”.

Hoje, o planeamento estratégico de inúmeras organizações empresariais, governamentais, ocidentais ou orientais são influenciadas por essa obra imortal, a ocupar lugar nas mesas de cabeceira de milhares de executivos e presidentes de empresas. A sabedoria chinesa está repleta de princípios e conceitos psicofísicos que levam o investigador organizacional ao entusiasmo para o autoconhecimento dos processos e práticas integrativas chinesas, trabalhando o seu universo interior e exterior para uma saúde, equilíbrio e consciência organizacional mais elevada.

O presente artigo revela os resultados da transposição dessas práticas integrativas chinesas na empresa para uma saúde, equilíbrio e consciência organizacional mais elevadas, edificando um saber mental, emocional e estratégico, que despertem as capacidades empresariais para crescer, explorar e expandir o potencial e inteligência organizacional e melhorar a qualidade individual e de grupo da empresa.

Mas voltando ao passado para uma melhor compreensão da transposição e total envolvimento e entusiasmo dos executivos pela construção da saúde organizacional, os chineses pesquisaram há mais de quatro milénios, o entendimento do universo exterior (montanhas, nuvens, rios, árvores e movimentos dos animais e sensibilidade corporal-mente) na compreensão dos seus universos interiores.

Concluíram que há um princípio único da Vida – a harmonização das variantes do Tao representadas num diagrama dividido ao meio por duas curvas sinuosas e dois pontos formando uma zona preta e outra branca e em movimento oscilatório e permanente, mostrando formas idênticas e as forças fundamentais do universo e opostas num estado de equilíbrio dinâmico: o yin e yang.

O yin significa o lado sombrio de uma colina, a energia negativa, a inactividade; o yang o lado iluminado da colina, a energia positiva, o estímulo. Viver organizacionalmente em harmonia com o Yin e o Yang significa competitividade e actividade. O contrário, significa o caos organizacional de mentes, emoções, competências e actividade.

O entendimento dos princípios do Yin (passividade, contracção, lentidão) e do Yang (actividade, rapidez, expansão) para a saúde organizacional é a proposta do **Tai Chi Chuan**.

A Transposição dos Princípios do TAI CHI CHUAN para a Vida da Empresa

O TAI CHI CHUAN , uma prática integrativa chinesa, geralmente abreviada para Tai Chi, significa a " a **Totalidade** ".

É foi justamente pelo conjunto de movimentos coordenados, utilizando a totalidade do corpo em equilíbrio mental-físico e realizados numa sequência ritmada e determinada, que me despertou para a investigação na transposição e aplicação em terapia organizacional:

- ***fornecer as condições de competição e defesa à empresa e uma compreensão das agressões externas para não ser vencida.***

Quais os Benefícios da Prática Contínua dos Princípios do Tai Chi Chuan na Organização?

Os movimentos do Tai Chi Chuan não afectam o nervo da organização. Fornecem-lhe suavidade, equilíbrio e oxigenação.

O que determina uma rápida assimilação dos princípios dos Tai Chi Chuan e aplicação na organização resumem-se a dois factores:

- O factor empregado, a sua determinação, espírito de equipa, vontade, e interesse.
- O factor chefe mentor, aquele que orienta cada empregado com a paciência do ensinar-fazer e vê cada um transformado numa luz de conhecimento, sabedoria e dedicação.

Este equilíbrio de vontades ensinar (chefe) aprender (empregado) é um dos principais parâmetros do Tai Chi Chuan Empresarial.

Equilibra todo o sistema nervoso da organização – as emoções; diminui a carga de trabalho do coração da empresa; harmoniza a respiração departamental e fortalece as relações administrativas e interdepartamentais. Aplica-se perfeitamente a concentração da empresa nos dois eixos: o eixo físico e o eixo psicológico.

Uma Mudança Equilibrada e de Saúde Organizacional Permanente

A estrutura organizacional deve funcionar como um diferencial competitivo, de dinamismo, defesa e de movimentos ritmados, integrados, e de políticas integradas.

As organizações que interiorizam os princípios da prática integrativa chinesa Tai Chi Chuan entendem que:

- a gestão de pessoas se faz em toda a organização e os departamentos funcionam como consultores internos, gerando recursos e condições para um harmonioso e efectiva administração do talento, conhecimentos e da inteligência organizacional;
- os líderes são reconhecidos pela sua capacidade de influenciar e gerar resultados através do capital intelectual e humano sempre disponível na organização;
- o principal instrumento para a formação e harmonização de equipas poderosas e produtivas é a negociação;
- o compromisso é o único instrumento básico de controle;
- o entendimento relacional, a empatia e a calma são encarados como forças positivas para aumentar o nível de compreensão e integração no trabalho sem desgaste físico ou psicológico.

Feita esta breve exposição da transposição dos benefícios da prática integrativa chinesa Tai Chi Chuan como terapia organizacional resta deixar o entusiasmo para a interiorizar numa prática regular física e mental do capital humano da sua empresa.

Leve-a para dentro da organização, ainda hoje. Previne e elimina as causas do stress; aumenta o autocontrole e a motivação; estimula o aumento da produtividade; estimula a criatividade e fortalece a inteligência organizacional.

Contabilize os prejuízos da passividade e lentidão e os resultados de uma organização de saúde, equilíbrio e consciência organizacional mais elevadas. Sinta a diferença.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO n.º 740
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Suplemento Management – Recursos Humanos,
de 16 Março de 2001.)*

TEMPOS DE MUDANÇA E INTELIGÊNCIA INTUITIVA!

Álvaro Monteiro, *Ph.D.*

Doutorado em Administração e Marketing (Lond.)

Professor Associado

Consultor SQT - Siemens Qualificação e Treino

“ As mudanças radicais exigem autoridade adequada. Um homem tem de ter força interior para além de uma posição influente. O que ele faz tem de corresponder a uma verdade mais alta ” - Confúcio (551-479 ac) Filósofo Chinês

Obsessão pela Cura da Anorexia Intelectual: Não tem nada de clínico, somente abraçar de vez a decisão de pôr termo à magreza intelectual e começar a usar a mente, criatividade e o raciocínio crítico. Continua a fazer espécie certas atitudes, comportamentos, ensaios, decisões, etc, etc. Está diminuindo o número de pessoas que frequentemente encontram prazer no trabalho.

Falta de motivação, medo e insegurança é o que mais afecta os trabalhadores quando a organização resolve fazer modificações e porquê?

As pessoas quando entram na organização recebem um uniforme organizacional, recheado de regras e procedimentos, para que a sua adaptação seja mais rápida e eficaz. É uma necessidade de subsistência, eu sei. Entregues a um padrinho espalhafatoso para ensinar o “ modus vivendi ” da organização. Ora aqui estão os erros e preocupações. Existe logo à partida uma série de barreiras quase intransponíveis para a libertação da criatividade. Obsessão e autoridade, não disciplina organizacional. Fazem-se as mesmas coisas sempre da mesma forma porque se foi educado para agir assim; repete-se o mesmo comportamento a vida inteira porque foi essa a educação e treino. Agora questiono: onde está a saúde do ambiente organizacional e do trabalho em equipa? Decido mudar ou vou continuar do jeito que sou? A criatividade é a verdadeira essência do ser humano genuíno. A minha efervescência para a criatividade tem pai e mãe. Sigam a minha receita que ao longo dos anos me tem dado grande prazer e faz parte do meu estilo de vida: não ser tão padronizado, ser flexível, gostar de música e arte, senso de humor, estar em contacto com a natureza, procurar actividades que alimentem a abstração, enfim ser aberto ao mundo, às novidades e mudanças constantes.

Isto é deixar as obsessões, espalhafatos e fugir aos desgastes, para ser apreciado e reconhecido.

Criatividade: A Essência Humana

Intimamente relacionada à ideia de mudança, a criatividade é alternativa à anorexia intelectual e organizacional. Trata-se de pôr de lado o uniforme organizacional e dar um empurrão para resgatar o lado criativo e o senso de humor das pessoas. Se uma organização quer ter um ambiente mais criativo e descontraído, o caminho e as decisões terão de ser outras.

Nada me impede de entrar na sede de uma organização e não levar o colarinho engomado quando vou preparado para estabelecer um novo patamar de management e aconselhar a liberação da criatividade e a revisão das regras e procedimentos: processos internos complicados, estilos autoritários de comando, dificuldade da resolução de conflitos, análise de problemas e tomadas de decisão e centralização de poder.

Desafiar a criatividade com inteligência intuitiva

“ O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo. O homem criativo é o homem comum, do qual não se tirou nada. ”, escreveu Abraham Mesllow.

A criatividade no emprego gira em torno da aplicação de novas ideias para obter resultados. As pessoas que possuem este talento identificam rapidamente os temas – chave e simplificam os problemas que parecem extremamente complexos. Mais importante ainda, conseguem descobrir ligações e padrões originais que os outros descurem. Agora senhores presidentes de companhias, onde está a razão de uma não aposta forte no poder criativo das pessoas? Em contrapartida, as pessoas que não possuem o gosto pela inovação, não apreendem tipicamente o quadro mais vasto e perdem-se nos pormenores, lidando assim com problemas complexos de forma lenta ou mesmo fastidiosa. O seu receio de risco leva-os a afastar-se de novas ideias. E quando tentam encontrar soluções muitas vezes não percebem que aquilo que funcionou no passado nem sempre constitui a resposta para o futuro. Desafiar a criatividade com inteligência, senso de oportunidade e intuição é como respirar. Faz parte da necessidade e sobrevivência humana, bem como das organizações.

Cultura organizacional aberta, ágil e participativa

A mente criativa é, pela sua própria natureza, um pouco indisciplinada. Há uma tensão natural entre o autocontrolo ordeiro e o impulso criativo. Não quer isso dizer que as pessoas criativas sejam emocionalmente descontroladas mas sim que estão abertas a um leque mais vasto de impulsos e de acção do que os espíritos menos aventureiros. É isto que cria novas possibilidades pessoais e organizacionais. É algo a ser cultivado nas organizações. Nas acções criativas, da quantidade de ideias é que sai a qualidade da ideia. A organização ao bloquear o jeito criativo das pessoas, está a assumir um papel que contraria a própria característica humana, encaminhando a pessoa contra a sua própria essência, limitando a criatividade.

Mas como desenvolver a criatividade se ainda temos programas de educação e treino que estão mais para amestrar do que desenvolver? Estamos a precisar de excelentes mensagens e ideias de chocar. Necessitamos nas organizações de pessoas em constante modificação, flexíveis, que possam adaptar-se a um cenário altamente mutável e que efectivamente garanta o desenvolvimento profissional e criativo das pessoas. Continua-se a investir num modelo tradicional de recursos humanos que não atende mais às expectativas das organizações – programas de educação extremamente padronizados, abordagens pedagógicas formais e conteúdos centralizadoras. É o burburinho que oiço no mercado. Educação estratégica e treino sustentado em programas e abordagens pedagógicas criativas apelando para a inteligência intuitiva.

Vamos experimentar a receita da sopa de feijão: antes de cozinhar o feijão para a sopa, neste caso um programa de treino, deitam-se fora os feijões que não prestam, os conteúdos que não valorizam a criatividade e inteligência intuitiva e colocam-se a cozer sem pestanejar os que realmente fazem um verdadeiro creme de feijão – uma cultura organizacional favorável ao processo: desburocratização; valorização e incentivo de novas ideias dando oportunidade de concretização; assunção de riscos; aprendizagem com os erros e não apenas punir o errado; criação de um ambiente de cooperação maior do que de competitividade; injeção do humor dentro da organização através de um ambiente de trabalho descontraído e diminuição dos níveis hierárquicos. Só assim é possível alcançar uma cultura organizacional aberta, ágil e participativa em constante exercitação do processo criativo.

Precisamos desafiar sem medo de errar

Isto é básico para começar mas é o primeiro passo para a mudança. Antes de mais nada, precisamos eliminar as causas principais desta letargia criativa. E vamos começar por valorizar os criativos nacionais para novas ideias de programas de televisão. Uma parte considerável do tempo destinado ao relaxe mental, à aprendizagem, à troca de opiniões geradoras de ideias, ficamos rodeados de cópias adaptadas. O poder criativo e intuição foi dos outros. Temos de ir ao encontro de cérebros criativos nacionais. Eles existem. Como é possível despertar para a inteligência emocional e intuitiva não desafiando a criatividade e a ousadia da nossa essência humana?

Desenvolver a partir desta minha visão, não é recente. Sempre valorizei o poder criativo, e a capacidade de mudança, significa entender o indivíduo como um ser social em evolução holística: corpo, mente, razão e emoção. Sem infidelidade e em equilíbrio nas relações entre o sensorial e o racional e procurar novos conhecimentos, autodesenvolvimento e aprendizagem contínua.

E por falar em equilíbrio entre as partes e o todo, como anda isso por aí?

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO n.º 770
(www.semanarioeconomico.iol.pt), Caderno Management – Marketing, de 12 de
Outubro de 2001)*

DECISÕES COM INTELIGÊNCIA E ABORDAGEM HOLÍSTICA

Alvaro Monteiro, *Ph.D.*

Doutorado em Administração e Marketing (Lond.)

Professor Univ. Associado

"Sempre que vir um negócio de sucesso, é porque alguém, em tempos, tomou uma decisão corajosa. " – Peter Drucker (1909/...) Professor, Pensador e Escritor de Gestão.

A Capacidade de Tomar Decisões: Por que sofremos com tantos problemas? Quais são os problemas que exigem decisão? Então, qual o melhor método para definir – ou redefinir – o que será decidido?

Muitas das nossas decisões são influenciadas pelas emoções. Quando passamos pela experiência de uma decisão importante, sofremos períodos alternados de dúvida e de autoconfiança exagerada, de confusão, com mudanças abruptas de opinião, e mesmo de desespero. A nossa inquietação com frequência leva-nos á tomada de decisões precipitadas, ou demoradas demais, ou ainda arbitrárias demais. A maioria sente pavor de tomar decisões difíceis.

A única maneira de realmente aumentar as chances de tomar uma decisão certa é aprender a utilizar um modelo decisório inteligente, que leve à melhor escolha, com perda mínima de tempo, energia, dinheiro e serenidade.

Mas não acaba aí o problema de tomar decisões. Não aprendemos a pensar bem, ao mesmo tempo que avançamos na incerteza. A conta com o emocional, o executivo hesita na inércia, na temporização ansiosa ou ao contrário tende a sobre reagir atirando-se á tarefa de corpo e alma, não porque tenha uma ideia interessante ou porque a sua solução seja a melhor, mas porque procura sobretudo evitar a angústia que lhe proporciona a espera, a análise, o tempo de maturação antes da decisão.

O emocional mal controlado pode também derivar para a vigilância doentia, quando a análise dos dados se torna uma ideia fixa e se verifica um cem número de vezes as estatísticas, pesando sempre os prós e os contras, combatendo o medo obsessivo do erro por uma ilusão de profissionalismo.

De facto, quanto mais nos afastamos do ideal e dos nossos desejos profundos, mais o sistema de tomada de decisão é perturbado. Passa-se assim alternativamente da inibição à fuga para a frente, acabando por se perder o sentido da decisão certa, quando, decidir com inteligência, fazer avançar as coisas, é o dever do executivo determinado.

Podemos dizer que estamos em crise no momento em que descobrimos que o que pensávamos antes como o método decisório ideal, já não funciona para o momento presente. As soluções que adoptávamos, que antes resolviam determinados problemas, parecem não trazer mais os resultados esperados. A Nossa tendência é continuar tentando, tentando, com os métodos conhecidos, mas não dá certo!

As crises colocam-nos, de tempos em tempos, diante de coisas que precisamos repensar, disciplinar, aprender e transformar. As crises convidam-nos, geralmente de forma incisiva, a nos colocarmos novamente em movimento. Esta é uma das maneiras de despertar o lado inteligente e espiritual para a tomada de decisões.

À medida que se ganha habilidade e confiança, tomar decisões passará a ser parte da nossa essência e natureza. É a abordagem proactiva que defendo nas minhas sessões de treino de executivos. Se tivermos de enfrentar uma decisão complexa, é necessário segmentar entre elementos do processo decisório e visualizar hipóteses. O nosso cérebro tem esta capacidade de viajar no tempo, mas muitas vezes evitamos utilizar esta aptidão natural a pretexto de que não é racional. A envolver-nos no processo decisório inteligente, teremos de pensar sistematicamente sobre cada um dos elementos que dele fazem parte – a formulação do problema, o objectivo desejado, as alternativas com imaginação, a compreensão das consequências, as opções para negociar, o esclarecimento das incertezas, a nossa capacidade de tolerância face aos riscos, as relações entre as decisões tomadas hoje e as consequências para as escolhas do amanhã e obrigatoriamente quais os elementos a incluir e quais os relacionamentos existentes entre esses elementos; desejamos incluir todos ou apenas os elementos e relacionamentos importantes excluindo detalhes desnecessários sem perder informações relevantes.

A multiplicidade dos treinos padrão na tomada de decisões, não apela para a decisão inteligente e abordagem proactiva. O gosto pela clareza do racional incita a querer medir tudo: os números, a intuição, o impacto do desenvolvimento pessoal do indivíduo, a melhoria da pessoa na sua maneira de decidir, mas esquece a capacidade de raciocínio e pensamento crítico do indivíduo e a utilizar a mente. Queremos pensar, temos de pensar para decidir. É para decidir ou para optar? Estamos emperrados. Não podemos avançar. Não temos opções. Temos de pensar. O pensamento vulgar não nos está a ajudar. Temos de pensar com mais força. A mente está brilhantemente planeada para estabelecer padrões em todas as nossas experiências. E isso porque é um sistema auto-organizado.

A sua confiança de se envolver em decisões ficou agora melhorada mas a sua capacidade de decidir inteligentemente só depois de fazer questão de usar a mente: concentrar-se no que é importante; ser lógico e coerente; reconhecer os factores subjectivos e objectivos, combinando o pensamento analítico e o intuitivo; exigir apenas a quantidade de informação e análise necessárias para resolver determinado dilema; estimular e guiar a obtenção de dados relevantes e opiniões bem informadas.

Como tomar boas decisões com a abordagem holística? A abordagem holística é uma viagem pela consciência das pessoas. Como vivemos numa época de incertezas, em que tudo nos incita a pensar que o futuro deriva do acaso, optamos por uma atitude defensiva. O primeiro impulso é, pois, o de reagir a qualquer coisa exterior a nós. Ora, o cérebro, para além das capacidades dedutivas, racionais, que podem muito inteligentemente analisar, escutar e perceber, esconde também uma capacidade que cria do interior e que lhe permite assimilar do exterior tudo quanto possa captar para dele se impregnar e daí deduzir uma decisão. O interesse pela imagem que se tem da situação, vista de cima, para se poder abarcar os diversos pontos de vista, até a colocação na pele do outro, para um auto-encontro perante o outro. A ideia é sentir o que ele sente perante nós e alcançar o seu pensamento. Pode passar de uma projecção, mas a finalidade é obrigar a abrir a maneira de pensar para se ter acesso às intenções que estão por trás dos actos.

Precisamos aprender a não impedir o fluxo da vida e a força da mente. A cada nova situação que ela nos apresenta, saber usar a palavra correcta, utilizar a atitude mais adequada. Sem pressa, sem stress desnecessário, canalizando a nossa energia de uma forma criativa, com flexibilidade e entusiasmo.

A parte holística da nossa mente pode, por vezes, nas decisões, ver florestas e não as árvores. A capacidade para pensar nas organizações e nas equipas, nas oportunidades e nos problemas, enquanto todos, é extremamente importante. Mas isso não acontece. É possível pensar num orçamento ou num balanço de uma forma holística, desde que se tenha esse dom. Poderemos desenvolver o raciocínio holístico para as decisões tendo maior consciência da sua importância e abster-se deliberadamente de utilizar a análise para além de um certo ponto.

Elucidando para as práticas correctas de pensamento e acção, divulgando em cada abordagem mais frontal e independente, as leis do genuíno management, treinando em jeito desafiador, considera-se um pensador holístico?

Não. Então deixe que o todo vá ocupar lugar na sua mente!

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 772 (www.semanarioeconomico.iol.pt),
Caderno Management – de 26 Outubro 2001)*

GESTÃO DE PROJECTOS (I): A Gestão *Radical*

Alvaro Monteiro
Ph.D.; Prof. Associado

Alexandra Pássaro
MSc. Int. Marketing
Gestão de Projectos

“Ninguém consegue alcançar sucesso verdadeiro e duradouro ou ficar rico nos negócios se for um conformista. ” – J. Paul Getty (1892-1976), Magnata do Petróleo.

Nota: o presente artigo e os seguintes é uma adaptação do resultado prático extraído do Programa de Gestão Avançada da Harvard Business School.

A maior parte das organizações têm feito algumas tentativas ao nível do topo da gestão para definir uma afirmação de mudança que se ajuste a algo radical, ou para criar expectativas aos accionistas e intenções que sejam apresentados em relatórios anuais como tentativas de um novo *management*, mas esquecidos na agitação das realizações quotidianas.

Embora as soluções sejam diferentes por indústria e empresa e não haja nenhuma solução miraculosa, algumas novas competências organizacionais parecem ultrapassar as formas tradicionais, e atingir a essência do que é necessário para se ser líder numa organização com um objectivo mais elevado.

DOMINAR A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COM PROJECTOS EM VEZ DE FUNÇÕES.

Mas também há histórias de sucesso. Começando com o negócio da exploração petrolífera, o novo Director-Geral da British Petroleum, John Browne, concentrou os gestores no atingir alvos muito provocadores e deu-lhes a liberdade e o apoio para questionarem tudo, para darem execução a mudanças radicais, para realizarem e para serem premiados com generosidade pelo êxito. Durante o processo, emergiu em poucos anos uma nova cultura do desempenho e foi criado valor económico. A questão é lidar com as causas profundas e não com os sintomas superficiais; um pouco à semelhança do que faz a *naturopatia* ao indivíduo.

Embora admiremos devidamente um punhado de histórias de sucesso, a capacidade para pôr em execução uma mudança em larga escala é apenas parte da solução. O desafio está em descobrir maneiras de a manter em andamento e em desenvolver dentro da organização a capacidade para se autotransformar continuamente.

Embora cada iniciativa de qualidade total à reengenharia, ciclo temporal, delegação, tempo, custos, recursos humanos, liderança transformacional, comunicação e redes possa conter importantes perspectivas, até agora nenhum consenso emergiu relativamente à natureza mutável do trabalho de gestão. À medida que o ambiente dos negócios muda, a organização adapta-se e, internamente, a estrutura organizacional é fluída em ordem a acomodar todas as mudanças. Uma vez o problema resolvido ou redefinido, algumas equipas desaparecerão e formar-se-ão outras novas.

Os membros das equipas podem ser parte de uma, depois de outra, e talvez membros de várias ao mesmo tempo. Dependendo da situação, as pessoas encontrar-se-ão como gestor de uma equipa, par noutra, e subordinado numa terceira, sendo as regras definidas pela natureza do projecto. Entre as qualificações exigidas para a gestão radical de projectos é a auto-orientação e a autogestão. Tais qualificações são críticas porque as equipas desempenharão um papel cada vez mais importante na execução do trabalho da organização. A equipa auto-orientada e autogerida fornece o músculo no interior da organização radical e flexível. Assim, o desafio é para planear organizações que possam executar estratégias de domínio com base em projectos e não em distribuição de funções. Esta é a resposta a uma nova realidade da gestão. A organização do trabalho dominada com projectos em vez de funções procura pessoas que gostam de trabalhar em equipa, podem resolver problemas e lidar com conflitos e têm o desejo e o potencial para aprender novas qualificações.

Gerir a organização do trabalho com projectos é a nova realidade para as organizações que procuram uma maior eficácia e profissionalização da gestão. A organização passa a ser uma estrutura funcional em volta da qual se formam, combinam e desmancham continuamente projectos e unidades-miniaturas de negócio. Esta capacidade de terminar e iniciar, constrói-se através de políticas de recursos humanos alinhadas.

Desenvolvem-se capacidades de fundo, responsabilidades pelas decisões, uma maior flexibilidade, uma transformação cultural e uma relação de trabalho e pessoal mais autêntica baseada na perspectiva do sucesso. Excelente oportunidade de mudança para as organizações com base em estruturas fortemente hierarquizadas e burocráticas.

LIDERANÇA DE ACÇÃO IMEDIATA

Visitar a equipa no seu próprio local de trabalho do que convocar uma reunião no escritório central. Existe uma correlação directa entre a maneira como a equipa vê os seus gestores de projecto e a maneira como elas se conduzem. Os líderes de projecto eficazes são virtualmente admirados pelas pessoas que eles lideram. Não pela sua sensibilidade, mas como homens e mulheres dispostos a enfrentar os projectos mais complexos, as situações mais difíceis, desconcertantes e por vezes assustadoras quando na chefia de um grupo. Querem ser vistos mais como recursos do que como tiranos distantes ou contínuas fontes de interferência. Não contentes com o facto de serem líderes, os gestores de projectos querem contribuir como indivíduos.

São gestores de liderança imediata, têm consciência do seu papel na organização e na equipa, preferindo delegar, encorajando elementos da equipa a presidir a reuniões de projecto, permitindo que outros elementos da equipa tenham a oportunidade de revelem capacidades, e ao contribuir em vez de dominar ou dar ordens.

Esta liderança de acção imediata, o talento, a sabedoria e a capacidade de decisão impressionam as pessoas da equipa, inspirando confiança e finalmente fazem com que elas queiram segui-los. Quando esta poderosa dinâmica existe, reúnem-se os recursos da organização para a gestão radical de projectos e a realização das metas principais.

A liderança de acção imediata oferece uma série de atitudes e comportamentos que o gestor de projectos pode utilizar para ganhar comprometimento, formar credenciais e alcançar sucessos de grande notoriedade que chegam ao conhecimento das pessoas que deve liderar e aos superiores que observam o desempenho.

Aprender novas maneiras de encarar a dinâmica da liderança e o equilíbrio da autoridade e das prerrogativas que a acompanham.

- **Comece com um bom recrutamento.**
- **Convide pessoas para a equipa que cresçam com a sua maneira de liderar e gerir projectos.**
- **Contrate pessoas com competências e habilidades complementares, e com boas capacidades de comunicação.**
- **Procure saber individualmente, o que desejam da sua vida profissional e pessoal e procure satisfazê-los.**
- **Demonstre sensibilidade para as aspirações de desenvolvimento pessoal, ajudando a conseguir mais instrução, treino e maior responsabilidade da organização.**
- **Seja mentor e procure na equipa o número 2.**
- **Adapte o seu estilo de liderança e descubra como trabalhar bem com as capacitações dos elementos da equipa.**
- **Aprenda a dizer não para questões de limitações e circunstâncias.**
- **Saia e procure novo desafio quando faz parte de uma cultura contrária ao seu estilo de liderança.**

Gestão radical de projectos é mais do que forma e menos que uma equação. Que a ciência da gestão não é absolutamente uma ciência, muito menos a liderança de acção imediata.

Pense nisto como uma visão radical que afasta a sua equipa e a si mesmo do estreito mundo dos números e nos aproxima do universo em expansão, dos relacionamentos, dos conceitos, das ideias e das aspirações profissionais e pessoais.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 787
(www.semanarioeconomico.iol.pt) - Caderno Management – Estratégia –
8 Fev de 2002)*

GESTÃO DE PROJECTOS (II): A Gestão *Radical*

Alvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

Alexandra Pássaro
MSc. Int. Marketing
Gestão de Projectos

“ Todo o conhecimento humano começou com intuições, passou daí aos conceitos e terminou com ideias. ” – Emmanuel Kant (1724-1804), Filósofo Alemão.

No actual mundo competitivo em que vivemos, a flexibilidade é um factor-chave para quem pretende manter e evoluir nos seus projectos e negócios. Logo, os gestores devem ter uma abordagem flexível, por forma a responder à mudança constante de factores externos e até internos. A gestão de projectos ou por projectos permite alcançar essa flexibilidade tão desejada, pois permite atribuir responsabilidade a um gestor de projecto para atingir objectivos, coordenando uma equipa, dinheiro e tempo, e ainda exercer controlo sobre a actividade e desempenho da equipa.

Objectivos, Equipa, Dinheiro, Tempo e Monotorização são os factores-chave da coordenação de projecto. No entanto, o que vai determinar o sucesso ou fracasso do processo é a equipa. São as pessoas! Este, é talvez o factor mais importante e também o de maior complexidade, e é sobre este que o nosso artigo se vai centrar.

A EQUIPA – O MOTOR DO PROJECTO

A equipa é o conjunto de pessoas que estão totalmente envolvidas num projecto. Os projectos podem envolver uma larga variedade de pessoas, cujas experiências e competências podem ser muito diferentes. No entanto, há funções que são importantes para todos os projectos, sendo necessário que cada indivíduo saiba concretamente que funções é que lhe são atribuídas, qual o papel que desempenha e que objectivos individuais estão estipulados.

A comunicação é essencial para que toda a equipa esteja a par do que se está a desenrolar em termos de projecto. A partilha de informação é crucial, assim como o empenho de todos.

É ao gestor de projecto que cabe motivar e direccionar a comunicação entre todos os elementos da equipa.

Por isso, o gestor de projecto deve concentrar excelentes capacidades de comunicação e de interacção e intervenção na equipa. Deve ser uma pessoa dotada de elevadas competências de gestão emocional e interpessoal.

GESTORES DE PROJECTO – GESTORES DE PESSOAS

Gerir relações e factores emocionais é uma tarefa que toma muitos recursos do gestor.

Quando se trata de uma equipa específica, constituída para elaborar um determinado projecto com timings definidos, há momentos difíceis e saber gerar expectativas e situações de tensão, é primordial.

Há algumas regras que devem ser utilizadas na prática pelos gestores, e não somente guardá-las na gaveta e exibi-las em conversas de direcção:

- Respeite os colaboradores da sua equipa e mostre-lhes esse respeito. Eles são profissionais competentes e empenhados. São essas pessoas que o vão ajudar a atingir os seus objectivos.
- Seja mais que um gestor: assuma-se como um verdadeiro líder. A hierarquia nas empresas é importante, mas não deve ser levada ao exagero. Trabalhe lado-a-lado com a sua equipa e deixe-os perceber que compreende, de facto, todas as dificuldades existentes.
- Apoie a sua equipa. Além das reuniões regulares de acompanhamento de projecto, reúna individualmente com cada elemento da sua equipa para sentir como, na realidade, *as expectativas individuais, pessoais e profissionais estão a ser alcançadas*.
- Defenda e lute pelo projecto, mas também pelo bem estar de todos os seus colaboradores. Só assim conseguirá uma equipa coesa, determinada e empenhada na prossecução dos objectivos.
- Elogie, quando sentir que algo correu muito bem. As pessoas gostam de sentir recompensa emocional. Por outro lado, se tiver de criticar algum aspecto menos positivo, procure fazê-lo em privado e sem discussões.
- Quando efectuar alguma crítica a um colaborador, tente fazê-lo de forma a instruir e não meramente com intuito de fragilizar. Isso só lhe trará medo, frustração e ódio, por parte dos membros da sua equipa. Para conseguir resultados, a crítica terá de ter um tom positivo. Isto é também uma forma correcta de exigir resultados à sua equipa.
- Partilhe as dificuldades e o desenvolvimento do projecto com a sua equipa. Pergunte-lhes opinião sobre decisões a tomar, e discuta abertamente formas de resolução de problemas ou obstáculos. Não receie envolver a sua equipa. Todos se vão sentir bem por cooperar.

ESTRATÉGIA DE ALVO INTELIGENTE PARA O PROJECTO

“ Na prática, lido sempre mentalmente com o final e nunca dirijo a equipa para um alvo desconhecido. Mostro-lhes a imagem global e concentro-os para um objectivo final. ” O quadro é simples: manter a visão geral do alvo sempre à frente da equipa de projecto.

Com a equipa de desenvolvimento em posição e com os objectivos em mente, lançamos um programa de execução a começar pelo resultado final e depois trabalha-se de trás para a frente. A essência desta metodologia consiste em quatro elementos-chave:

- Envolvimento de acção imediata da equipa na determinação dos meios para atingir o alvo.
- Facilitar o desenvolvimento da equipa nas exigências do alvo, principalmente através do empenhamento de acção imediata.
- Expor a equipa a desafios e alvos inteligentes.
- Passar para a equipa toda a experiência de liderança de acção imediata.

A maior parte dos colaboradores numa equipa de projecto têm o desejo natural de contribuir para o sucesso do objectivo final, tomando a seu cargo alguma discreta e bem definida área de responsabilidade. Infelizmente, apesar de tudo o que sabemos, a maioria das organizações fazem tudo para coarctarem esta saudável tendência nas equipas, nomeando chefes de projecto inseguros. Se desejamos o alvo, temos de o criar.

As pessoas aterrorizadas com as consequências do falhanço, não sabendo aquilo que se quer e para que foram mobilizadas, não aproveitam o tipo de oportunidades que são as pré-condições da estratégia do alvo para o projecto. De facto, o falhanço pode ser o melhor dos mestres. Ele pode ser usado como uma grande oportunidade de aprender e de partilhar ensinamentos.

A organização futura do trabalho baseada em projectos e na criação de alvos exigirá erros e falhanços como prova de que as equipas estão empenhadas em aceitar riscos e alvos inteligentes – realistas, consensuais, específicos, quantificáveis e temporais.

Dentro deste contexto de estratégia de alvo inteligente, os líderes, gestores de projecto têm de criar as seguintes condições:

- Criar redes e malhas de diálogo, interacção e comunicação para manter a energia e atenção constante no alvo inteligente.
- Estabelecer acesso aberto a todos na rede de informações do projecto.
- Procurar oportunidades para empenhar no diálogo tantas pessoas quantas for possível para reforçar a liderança, ligação e sentido de intenção partilhada a respeito do propósito e significado do objectivo final.
- Encorajar as pessoas a actuarem simultaneamente e coordenarem as suas acções umas com as outras.
- Construir capacidade para pesquisa colectiva e reflexiva e responsabilidade colaborativa.
- Evitar a habilidade, tolerar a dificuldade e capacitar os relacionamentos para serem redundantes e se sobreporem.

Estamos a chegar à compreensão de que a essência da gestão radical de projectos é a tomada de alvos inteligentes. A gestão de projectos, como disciplina radical da Gestão, é no fundo uma área que assenta numa prática de gestão emocional, que cada vez mais é necessária aos gestores.

Abordar a gestão do ponto de vista relacional e humano é essencial, para gerir equipas e projectos, com elevada flexibilidade, forte liderança e cumprimento dos objectivos, nos timings previstos.

Como resultado, necessitamos de chefes de projectos corajosos que possam pensar e actuar de maneira integradora, sistemática, estratégica e nobre e que não tenham receio de criar equipas de assalto transformacionais que aprendem o seu caminho para os alvos inteligentes, acolhendo, comprometendo e desenvolvendo a totalidade das capacidades humanas.

Há indivíduos com maior aptidão para assumir este tipo de funções, mas se não for esse o seu caso, não é de todo impossível. Se no final conseguir criar esta visão comum na sua organização, de todos os colaboradores da equipa de projectos estarem entregues a alvos inteligentes, nós ficaremos satisfeitos da missão cumprida.

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO nº 788
(www.semanarioeconomico.iol.pt) - Caderno Management – Estratégia –
15 Fev de 2002)*

GESTÃO DE PROJECTOS (III):

A Gestão Radical

Álvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

Alexandra Pássaro
MSc. Int. Marketing
Gestão de Projectos

“ Ninguém que não tenha visões alguma vez realizará qualquer esperança elevada ou realizará qualquer iniciativa importante. ” – Woodrow Wilson (1856-1924), Presidente Americano.

A visão para o novo projecto, nunca será um estado fixo, uma imagem para emoldurar e, e depois esquecer. Será uma dinâmica de progresso. “ Uma empresa não tem êxito, porque tem uma bonita representação de si mesma, mas porque funciona de maneira diferente. ” – Michael Doyle, Presidente da Michael Doyle Associates.

E essa maneira diferente deve-se à forma de funcionar. Funcionar não é um estado, é um processo, uma acção. Visioning é pois, o processo que fará funcionar de maneira diferente a gestão de projectos; a arte de elaborar e fazer viver a visão geral do alvo inteligente. O visioning é a viagem profunda ao interior do coração e da alma da equipa.

Permite revelar o sonho da equipa e exprimi-lo sob a forma de uma aspiração em direcção ao sucesso do objectivo final para todos e suficientemente pormenorizado para que cada elemento da equipa veja imediatamente como pode contribuir concretamente, todos os dias, para a sua realização.

VISIONING PARA O SUCESSO DO OBJECTIVO FINAL

Ninguém conhece melhor as consequências da concepção dinâmica e estimulante do visioning para a gestão radical de projectos do que os graduados do Programa de Gestão Avançada da Harvard Business School, porque ele transforma profundamente a forma como uma equipa se vê, trabalha e contrói o alvo inteligente e contribui para o sucesso do objectivo final. Uma visão partilhada desperta a motivação colectiva, dá uma energia vital às equipas, que se manifesta pela alegria. Projectos geridos com visioning transmitem fascínio e encanto entre as pessoas dentro e fora da empresa.

Nada tem de um processo pesado, de desafio titânico e de consequente desmotivação. Mal nos apercebamos, no decurso de um processo de visioning, de que é necessária uma modificação, podemos pô-lo em prática de imediato.

Por exemplo, se constatarmos que é fundamental estarmos mais atentos à interacção na fase de ferramentas de suporte, para assegurarmos o sucesso do objectivo final, basta assegurar uma metodologia específica para essa interacção e garantir a assimilação por todos os envolvidos. Esta tomada de consciência, faz adoptar imediatamente uma atitude diferente.

O visioning é um exercício de tomada de consciência da real contribuição que as pessoas querem dar para o sucesso do objectivo final, dos factores de sucesso, da adopção das metodologias, das ferramentas de apoio e do treino contínuo e adaptado às exigências das interacções, porque a aprendizagem começa quando se aplica a pouco e pouco e no concreto aquilo que se quer fazer e alcançar – o alvo inteligente. Este tipo de visioning é a estrela da gestão radical de projectos.

O TEMPO PARA ATINGIR O ALVO INTELIGENTE

A optimização do tempo na gestão radical de projectos é, permanentemente, uma acção dupla: concentração sobre as prioridades e vigilância dos desvios.

Quanto mais desejável é o sucesso do objectivo final, mais intervém como árbitro nos desperdiçadores do tempo. O contrário da gestão do tempo nos projectos é quereremos fazer tudo, rapidamente e individualmente. Tudo isto, é um erro; querer fazer tudo sem escolher, nem eliminar, rapidamente, sem recuar, nem avaliar se é realmente a melhor ferramenta de apoio ou metodologia naquela interacção, quer dizer, sem repartir as tarefas, nem pensar em delegar ou mesmo repetir as vezes necessárias para toda a equipa, para a tomada de consciência de que tudo tem de ser testado e apropriado para atingir o alvo inteligente. Uma linguagem metodológica comum – raciocínio por prioridades, respeito pelos prazos – e alguns princípios de organização aceites por toda a equipa – plano de avanço diário, preparação das reuniões, transparência da informação – permitirão reduzir consideravelmente os desperdícios inúteis.

O STRESS E OS CONFLITOS INTER-PESSOAIS

O tempo passado nas trocas de mimos recheados de nada, intrigas, manobras de ante-câmara, jogos de poder ou conflitos declarados constituem não apenas um tremendo desperdício, um factor causador do fracasso do projecto, mas cria também para toda a equipa um stress de relação, especialmente inibidor e desmotivante.

É impossível ser-se criativo e radical na gestão de projectos quando os diferendos entre as pessoas são demasiados graves, quer sejam expressos ou não.

As exigências de afirmação e de poder desenvolveram-se, as pessoas têm necessidade de ter orgulho no que fazem, de se sentirem tratadas com dignidade e participar em algo que tem um sentido. Quando a ausência de perspectiva mobilizadora impede as pessoas de ultrapassar o seu ego e de sair de si mesmas por uma causa comum que vale a pena – atingir um alvo inteligente. De certeza poderemos estar perante uma ausência de espírito de equipa.

Sem um projecto inspirador, uma gestão radical e sem uma qualidade de relacionamento feita de respeito pelos outros e de generosidade, não pode haver espírito de equipa durável nem metodologias de sucesso. Cabe ao gestor de projecto regular os conflitos e estabelecer regras de jogo muito claras, sobre o que é aceitável e o que não o é, em matéria de relações e de circulação de informação.

O gestor de projecto é o maestro que motiva, harmoniza, dá o tom e o tempo, garante o respeito, vence as resistências e assegura a adopção das metodologias da gestão de projectos, e incita cada membro a dar o melhor de si, sem stress de relação.

Põem-se, por vezes, alguns problemas, quando o gestor de projecto tem preferências fortes quanto ao horizonte temporal para o objectivo final, as metodologias, e o espírito. Porque, se não tem cuidado arrisca-se a ser o membro provocador do stress de relação e conflitos, a insuflar à sua equipa um tempo desequilibrado, moldado à imagem das suas preferências pessoais.

Se o seu estilo está adaptado ao desafio de uma gestão radical de projectos, tudo estará bem, mas por vezes, a situação será mais delicada: um gestor de projecto que gosta de trabalhar sozinho e não suporta as turbulências emocionais. Quando o chefe tem preferências demasiado marcadas por determinadas metodologias ou por certos membros da equipa, no final, a interpretação ressentem-se.

O que tem uma pirâmide na cabeça, que diz para consigo: " Sou o melhor porque sou o chefe " ou " que importa o que pensam os outros, é a mim que cabe a última palavra " não tem de admirar-se por ver à sua frente colaboradores que, com um mínimo sentido de responsabilidade, limitam estritamente as suas intervenções e a durabilidade do tecido de relações. Nenhum alvo inteligente é atingido sem a presença de visioning e de uma dimensão de coração.

O futuro sorrirá para os gestores de projecto que souberem dominar todas as diferentes dimensões do tempo, o stress de relação, os conflitos inter-pessoais, porque só a entrega a uma dinâmica viva, com visioning e uma gestão radical de projectos, assim será possível atingir alvos inteligentes.

Chegamos ao final.

Neste desafio para a gestão de projectos com visioning, uma harmonização do tempo, sem stress de relação e conflitos inter-pessoais, de liderança imediata, para a sua organização, recua, detém-se ou adopta a gestão radical?

*(Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO n° 791
(www.semanarioeconomico.iol.pt) - Caderno Management – Estratégia –
8 Mar de 2002)*

LIDERANÇA E PERFORMANCES DE GESTÃO (I)

Álvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

“ A arte da liderança é agir como representante de um distrito muito maior do que aquele que votou em si. ” – Sir Peter Parker (n. 1924), Executivo Britânico.

CONSTRUIR O POTENCIAL DE LIDERANÇA

Não se nasce líder. É preciso transformar-se num líder. É preciso conhecimento da ciência humana. O líder de uma empresa torna-se na sua alma, dignificando a organização para a qual trabalha. Se a gestão estiver a subir eficientemente pela escada, a liderança está a garantir que ela está encostada à parede certa. Essa parede são os valores – a coragem, a sabedoria, a ordem – os objectivos e a aptidão, inatos ao indivíduo, e capazes de transformar os desejos e a energia em realidade. E continua através das pessoas com quem esse indivíduo se relaciona no seu ambiente diário.

Tal como os músculos, as capacidades pessoais precisam de ser exercitadas constantemente para se manterem enérgicas e fortes.

Embora as pessoas no trabalho se tenham sempre ajudado mutuamente e coordenado os seus esforços, a ascendência de equipas de trabalho nas grandes organizações fez aumentar a procura das competências de grupo.

Será este tipo de equipas que farão o assalto ao mercado. Equipas rápidas, concentradas, autoconfiantes e divertidas. Qual a essência para o sucesso destas equipas?

Desempenho, trabalho e responsabilidade, encorajamento constante para o triunfo, informação e a distribuição dos créditos do sucesso pela equipa. Esta é a escola e o treino ideal. Parte-se de um compromisso para se adquirir confiança no líder, para se atingir um determinado objectivo sem desconforto. Nenhuma equipa segue um líder com incertezas quanto à missão e objectivo da empresa, do mesmo modo que os objectivos por ele traçados não encorajam, não impulsionam e não glorificam a equipa. Este é o primeiro desafio da liderança: trabalho.

Trata-se de “ ser “ líder; deixar de lado a tolerância constante, para passar a uma posição de convencer indecisos, inspirar seguidores, criar respeito e espírito de grupo, encorajar a confiança e a lealdade e assumir a responsabilidade pelos resultados das suas decisões e acções, partilhando as consequências com os colaboradores ao contrário de ficar deprimido quando algo corre mal. Sabemos nós que riscos e incertezas andam lado a lado e numa actividade competitiva, existe sempre o perigo de sofrer perdas, mas com responsabilidade e confiança, decidimos entre uma boa decisão e uma simples aposta, entre as possíveis perdas causadas pela inacção e as recompensas e riscos da acção determinada.

Isto é escola, a capacidade responsável de reconhecer a necessidade de agir na altura certa.

Temos então, o segundo desafio da liderança: responsabilidade.

Ao fim e ao cabo, desenvolver uma liderança autêntica não é algo difícil de aprender e praticar; digamos que começará a aparecer se distinguirmos os papéis entre gestor e líder.

Investigadores americanos como J. Kotter ou W. Bennis debruçaram-se sobre a repartição de papéis e concluíram esta autêntica diferenciação: " o gestor é a pessoa que gere e faz girar a empresa, enquanto que o líder é o que reúne e motiva as " tropas " para as levar numa direcção. ". Não se torna estranho para o eleitorado que treino em liderança, ver aplicado o termo " tropas " no lugar de pessoas quando me refiro ao papel do líder. Grande parte da capacidade de gerir pessoas foi aprendida no exército. Tomada de decisões, logística e comunicação são apenas alguns aspectos a ter em conta num cenário de guerra. Enquanto que nas empresas, o número de gestores é significativo, os líderes são raros. Para além do líder ter de criar uma visão inspiradora, terá de contar com o entusiasmo e antecipação realista, depositando na equipa de gestores a confiança para primarem pelo rigor e método. E temos a essência para uma liderança autêntica e uma organização pronta a desorientar o " inimigo".

MOTIVAR AS TROPAS E DAR PODER ÀS PESSOAS

Aquele que dá ordens em estilo " autocrata " já não tem domínio sobre os outros, que podem usar de um contra-poder tão discreto quanto poderoso, não se mobilizando a mais de 60%, ou seja utilizando a força da inércia. As atitudes mais simples são as melhores. Fazer uso de um espírito aguçado e de uma língua afiada para controlar uma " revolta " ou humilhar um " subordinado " irá acender ainda mais a " fogueira " e criar uma onda de solidariedade nos restantes elementos do " esquadrão".

O terceiro desafio é a liderança pelo exemplo e respeito para obter a confiança dos colaboradores.

Não tem absolutamente nada a ver com popularidade barata nem boa aparência, mas sim grandeza do carácter: orientar os colaboradores para o esforço disciplinado e regras de trabalho. Demonstrar uma liderança através da atribuição de recompensas aos que as merecem, é uma demonstração de sentido de superioridade que encoraja e motiva a cooperação entre as " tropas " tal como um " esquadrão de ataque ", combinando o poder de grupo, avançam em vez de recuarem mesmo perante condições adversas.

E, contudo, como queremos estabelecer uma liderança de forma clara e visível, glorificando a nossa organização, ter êxito no comando das " tropas ", nada mais exemplar que " treinar " aqueles a quem falta habilidade, começando pelos bons hábitos para construir um nível de qualidade de liderança na base da grandeza de carácter, determinação e persuasão. Isto tudo passa por ser paixão. A paixão por " ser " um líder que ganha poder por si próprio, talhado para o comando quer na conduta de todo o grupo, quer nas sessões de treino. Aconteça o que acontecer, faz parte do papel do líder responsável permanecer firme e constante nos seus propósitos. Não se pode mostrar excessiva alegria na prosperidade, nem depressão profunda na adversidade.

Isto de grandeza de carácter aplicado a grupos de indivíduos habituados a tratamento de berço – os meninos de coro - convencidos do seu potencial de liderança na organização, quando na realidade ainda não é visível, notando-se sim uma habituação à facilitação administrativa, não será tarefa fácil para o líder apelar em situação de treino a uma forma de comunicação mais determinada e encorajadora para melhorar performances.

Num cenário destes, aconselho ao líder-treinador, a conduzir os “ formandos ” para uma “ pista de combate ” de menor exigência de modificação comportamental, registando que levarão muito mais tempo a alcançar um nível de liderança mediano. Uma determinação intensa cria um ânimo e um espírito positivo entre as “ tropas “. Isto permite ao líder empregar de uma forma encorajadora e eficaz o poder, tanto a nível pessoal como a nível da organização, para atingir os seus objectivos. Isto é escola, isto é treino e isto é paixão pela liderança e organização.

Nota: o presente artigo e os seguintes são lições de como funciona a liderança ministradas no Programa de Liderança e Gestão de Pessoas e Direcção e Performances de Gestão da responsabilidade do autor para Dirigentes, Gestores, Directores, Executivos e Chefias do Grupo Siemens Portugal.

Publicado no Semanário Económico, Caderno Management, nº 802 de 24 de Maio de 2002.

LIDERANÇA E PERFORMANCES DE GESTÃO (II)

Álvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

“ A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja estratégia. ”
– General H. Norman Schwarzkopf (n. 1934).

AINDA A GRANDEZA DE CARÁCTER

“ Quem sou eu? Que exemplos tenho dado? Que valores tenho transmitido? São poucos os que admitem as suas próprias fraquezas. Um líder preocupa-se com as suas próprias limitações e procura o aperfeiçoamento interior.

Quando do alto, esmagadoramente, exige a excelência de outros, mas nunca corrige os seus próprios problemas, nunca poderá agir com confiança, muito menos com grandeza de carácter. A cultura da liderança decidida não se pode dar ao luxo de encobrir as limitações e os erros. Quadros de empresas sem grandeza de carácter; mais agravante ainda, quando têm consciência da sua falta de capacidade e receio de se aperfeiçoarem, nunca devem ser postos ou conduzidos para posições de poder. As conclusões do recente estudo da empresa de recursos humanos Ad Capita International Search e da Cranfield School of Management ao perfil da gestão “ à portuguesa ” servem perfeitamente de exemplo ilustrativo: autocracia, individualismo, fuga às responsabilidades, incapacidade de trabalhar em equipa, desprezo pelo planeamento e a falta de visão estratégica e orientação para o serviço ao cliente.

Digam-me com toda a honestidade: algum dia, será possível esculpir uma estátua de um líder com grandeza de carácter talhada para o comando a partir de um bocado de barro seco ou madeira podre? “ Desenrascanço ”, salário das arábias, formalismo e exigência pelo trato de “ senhor doutor ou engenheiro ”, não é o exemplo para encorajar as pessoas a lutarem pela excelência e desejarem a mudança. As organizações são o reflexo de quem as gere e lidera. Isto é treino básico.

Entregue hoje mesmo o lugar que ocupa a um verdadeiro líder, se fizer uso dos anteriores “ pecados ”. E, vamos acabar com essa mania da “ curandice ” e magia como resposta para a chama da gestão e liderança de equipas. Já pensaram como seria o desfecho das “ batalhas ” para desorientar o “ inimigo ”, se os líderes-comando se lembrassem de organizar as “ tropas ” ao redor do caldeirão e de cartola na mão? Substituam “ magia ” e “ desenrascanço ” pelo intelecto e capacidade de improvisar.

A combinação equilibrada destes pilares da liderança de acção imediata, desarmam e desorientam o “ inimigo ”.

Agora, a improvisação, exige isso sim, é muita agilidade mental, aproveitamento das oportunidades e exploração das vantagens e, para situações incertas, a habilidade para reagir e mudar, é mais importante do que o recurso ao chamado " dom " quase mágico. Resumindo: grandeza de carácter é necessário para querer ser profissional nas atitudes e em particular quando se pretende ser um exemplo para a organização no momento de liderar a mudança.

DESEJAR A MUDANÇA E DESORIENTAR O " INIMIGO "

Admita sempre que a sua organização não tem conhecimento de tudo, mas não morra de boca aberta. O que é que estamos a fazer que nos impede de atingir aquele objectivo? O que é que eu estou a fazer para sabotar essa concretização?

Conseguir que alguns indivíduos se vejam livres de convicções pré-históricas, atitudes cimentadas e pressupostos desactualizados exige um considerável esforço administrativo. Se encararmos a organização na óptica da máquina, teremos indivíduos que procuram mover mudanças com recurso a programas formais e para uma exigência de estar sempre alerta, não facilita nada a velocidade nem a versatilidade. Se optamos pela alternativa dos sistemas vivos, a abordagem da mudança assemelha-se ao cultivo de flores de estufa e a natureza não modifica as coisas de forma mecânica. O que na natureza acontece é que tudo nasce, cresce e morre. O mesmo sucede a uma flor de estufa. Nasce, cresce e dá lugar a uma nova flor que acaba por conquistar o espaço da mais velha, facilitando o impacte e a eficiência. Esta é a aposta para as organizações que desejam a mudança para um sucesso sustentado: velocidade, versatilidade, impacte e eficiência.

As mesmas competências que os Marines definiram para as suas missões. Quando uma organização está enterrada até ao joelho em ferrugem auto-imposta, a natureza tem de actuar em velocidade e eficiência, " afastando " as velhas flores e os predadores para dar lugar a novas flores, de espírito competitivo e saudável e que saibam tirar vantagem do lugar da mais velha. É simples de interpretar esta conclusão.

Agora vamos é tratar de desorientar o " inimigo ", e a informação precisa e atempada é a base do plano táctico, compensando a falta de recursos e de logística. Todos os " golpes " que a organização pretenda desfechar no " inimigo " deverão estar directamente relacionados com os seus objectivos estratégicos e jamais devotar tempo e recursos a um projecto que não se enquadra ou adapta à missão. Aqui está a necessidade da visão estratégica e da actualização da doutrina da organização para refinar práticas administrativas. A qualquer hora a concorrência poderá atingir a empresa inesperadamente.

O " inimigo " pode penetrar na base de clientes, recrutar elementos da equipa de vendas ou desgastar a liderança em tecnologia, recursos, preços ou qualidade. Repentinamente, as forças " aquarteladas " que a empresa considera garantidas tornam-se vulneráveis e incapazes de proteger a participação no mercado. Enfraquecida pelo ataque do " inimigo " e forçada a proteger-se contra futuras investidas, a empresa é obrigada a optar pela velocidade e não pela estratégia cuidadosamente planeada. A melhor maneira de ultrapassar este cenário, porque se trata de um jogo de guerra, mas bem que podia ser uma realidade empresarial, é compensar as deficiências de recursos e equipamentos, através de movimentos rápidos e inesperados e nunca subestimar o " inimigo ". O líder terá de esperar pacientemente até que um evento imprevisto ou erro na execução lhe dê uma vantagem estratégica e transformar situações aparentemente impossíveis em vitórias decisivas (ver filme " Druídas " de Jacques Dorfmann com Christopher Lambert – Vercingétorix – TFI International).

Beneficiar de oportunidades imprevistas é o que permite resolver problemas e fazer fortunas. O principal ponto aqui é que o " coaching " militar e o recurso a jogos e cenas de filmes de guerra e estratégia militar podem simular o ambiente competitivo, identificar fraquezas e capacitar a empresa a fazer mudanças essenciais que produzem uma estratégia de concorrência mais completa e mais eficaz que conduz a um maior índice de vitórias sem luta corpo-a-corpo. Adivinhar as intenções do " inimigo ", compreender a opinião que o " inimigo " tem da capacidade de gestão e liderança do adversário, iludir o " inimigo " e disfarçar os esquemas, constitui a arte da liderança competitiva.

GERIR POR OBJECTIVOS E AUTOCONTROLO

Em cenário de guerra, cometer um erro, pode significar a morte. Mas em negócios, pode-se cometer um erro e ter a oportunidade de aprender, reagrupar-se e tentar outra vez – tudo o que houver de mais exemplar e conhecimento da experiência. Sem um objectivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo por exemplo a " ofensivas " surpresa ou a mudanças ambientais sem um sentido do que realmente desejam alcançar.

Estabelecendo objectivos, as " tropas " e as organizações reforçam a sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram. É um estilo de gestão exigente, mas compensador.

Não existem regras rígidas para lançar um programa de gestão por objectivos. O que o líder tem como responsabilidade e trabalho é manter o seu espírito combativo, tomar em consideração a sua personalidade individual, os objectivos e a situação em que se encontram as " tropas " e nunca sacrificar os seus " homens " desnecessariamente, nem ignorar as suas necessidades.

Publicado no Semanário Económico, Caderno Management, nº 804 de 7 de Junho de 2002.

LIDERANÇA E PERFORMANCES DE GESTÃO (III)

Álvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

“ Aí tens o homem como ele é, culpando as botas pelas falhas dos pés. ” – Samuel Bexkett, escritor irlandês, Prémio Nobel (1906-89).

CAPACIDADE DE LIDERANÇA NAS “ TRINCHEIRAS ” ()**

“ Distribua as forças para defender os pontos estratégicos; exerça vigilância na preparação, não seja indolente. Investigue profundamente a verdadeira situação, espere secretamente que eles abandonem a vigilância. Espere até que eles saiam das suas praças fortes e depois agarre o que eles amam ” – escreve Sun Tzu, A Arte da Guerra.

As grandezas morais contam-se entre os elementos mais importantes da tomada de qualquer posição. É o espírito que impregna a “ guerra ” no seu todo. Impõe-se antecipadamente à vontade que guia a massa das forças, fazendo de certo modo, corpo com ela, sendo esta vontade, uma grandeza moral em si mesma.

É o ascendente moral que fundamenta a autoridade, permitindo que um homem conduza outros. Este ascendente assenta, em grande parte, na virtude do exemplo, no espírito de justiça, no gosto da equidade, no respeito pelo outro, na honestidade intelectual, na recusa do desprezo e da demagogia, que são atitudes éticas.

As forças morais existem no estado latente em todo o ser humano, e, são as grandezas morais que condicionam a vontade de lutar nas “ trincheiras ”, nos campos da batalha económica, o mercado, no relvado dos grandes desafios. Na verdade, não existe vontade de agir sem motivação profunda e não há motivação sem forças morais; e a motivação é necessária para participar na acção de liderar, aos responsáveis que assumem a angústia dos riscos que correm.

“ No momento crucial, o líder de um exército comporta-se como aquele que, uma vez atingido o cimo da escada, a deixa cair para trás ” – Sun Tzu.

ESTIMAR A CAPACIDADE PSICO-SOCIOLÓGICA DAS “ TRINCHEIRAS ”

Coesão, Confiança, Percepção da Legitimidade da Acção e Situação Pessoal. É a medida destas diferentes componentes que permite estimar a capacidade psico-sociológica das “ trincheiras ”.

Os pequenos fracassados, quando esforços executados com honestidade e que foram rapidamente corrigidos e com os quais se aprendeu algo devido a tentativas efectuadas por pessoas vulgares que pretendiam obter resultados extraordinários, devem ser apoiados, mas nunca encorajados a continuar, e, muito menos, tolerar o trabalho mal feito, o mau planeamento, o excesso de confiança, o vedetismo, os descuidos intencionais, a arrogância e outras coisas semelhantes.

Aquilo que eu quero dizer é o seguinte: os erros humanos são inevitáveis – sobretudo quando se trata de um desafio novo e complexo. Portanto, acelerem o passo e acabem com eles – agora, enquanto ainda são pequenos e podem ser resolvidos.

Estamos na altura ideal para construir um perfil de descarrilamento e apostar na capacidade de liderança nas “ trincheiras ”.

Quando as pessoas se tornam membros de um grupo de trabalho, é esperado que cumpram determinadas obrigações e desempenhem tarefas que são importantes para a eficácia do grupo.

Quando as pessoas percebem aquilo que é esperado delas e sentem que são consideradas como membros legítimos da equipa irão atingir uma excelência inacreditável.

E é isso mesmo que quero dizer: as pessoas possuem uma vontade irresistível e natural para se envolverem e as pessoas realmente envolvidas podem fazer tudo aquilo que quiserem. Não é de surpreender que os papéis e responsabilidades tenham de estar bem definidos. Definidos com precisão. Claros como a água e moldados várias vezes. Avaliados e Respeitados. Permitam-me dizer mais uma coisa a favor do espírito de equipa e de corpo – a coesão.

Os objectivos criam um estado de espírito determinado e decidido. A determinação resulta em persistência, coragem, moral e fé. Cria confiança, zelo e lealdade. Garante um poder estável e vontade de vencer – uma competência emocional. A liderança das “ trincheiras ” resulta de uma acção com vigor, resolução e confiança; não se pode perder a perspectiva, nem hesitar. Ao decidir movimentar-se, não pode haver vacilação nem indecisão. Qualquer vacilação irá resultar em desânimo geral e na falta de confiança no líder. A verdadeira sabedoria está numa rigorosa execução, na percepção da legitimidade da acção, uma vez tomadas as decisões. Mas mantenha a disciplina e exija a disciplina, a educação, o respeito mútuo pela equipa. Um negócio que arranca ou uma equipa que tem um novo desafio, é espaço de entusiasmo, de liberdade, de criatividade. A autonomia dada a cada um não faz sombra ao espírito de equipa. Contudo, a autonomia que apela à livre expressão de si faz com que as diferenças entre as pessoas se exacerbem, mas fiquem provisoriamente ocultas pela intensidade da acção.

As “ trincheiras ” nas quais as equipas estão pouco ou nada estruturadas oferecem um terreno ideal para os jogos de influência.

O líder não poderá senão recordar regularmente a regra do jogo e as prioridades colectivas, sublinhando que a “ guerra intestina ”, ainda que seja compreensível, afastam o conjunto da equipa dos objectivos a que se propôs. Mais explícito não posso ser; basta recordar, sexta-feira, 14.

De facto, as lutas interpessoais, os ataques e “ golpes de pontapé ” a que nos habituamos a ver em reality shows, nada abona, como vão os nossos valores e força de moral, os jogos de influência ligados ao desenvolvimento exarcebado do individualismo e os conflitos de valores entre egoístas e altruístas afastam o trabalho de equipa.

A equipa vive então um choque: o da ruptura do colectivo. O líder deverá usar a sua grandeza de carácter e confiança para repor a ordem. Se não bastar, recordar a visão partilhada do objectivo em vista e sublinhar que não aceita deixar que a " trincheira " se transforme numa colecção de indivíduos manobrando cada um pela sua realização pessoal, deverá cortar e separar-se daqueles que se obstinam em compreender apenas o seu ponto de vista pessoal.

O indivíduo, que se alimenta de jogos de influência e de manipulações, saciado de egoísmo, o dever do líder é o de lhe fazer adoptar um mínimo de espírito de equipa ou obrigá-lo a ir-se embora. A última componente das forças morais, a situação pessoal, deve decorrer de uma " regra do jogo " transparente e escrupulosamente respeitada – tanto em tempo de " treinos " como em " campeonato ". É precisa muita confiança, coragem e um prazer pelo desconhecido, para ser um líder nas " trincheiras " e não tem nada de improvisação. Desviando o rumo para a estratégia empresarial, a motivação do pessoal, as forças morais nas " trincheiras ", são vividas como se tratasse de " batalhas " militares, em que as posições são a participação no mercado e também o orgulho, o que pode ser o nervo da " guerra ", e, a capacidade de liderança e efeito de surpresa é de uma excelência de espírito e raciocínio tático.

(**) – unidades, divisões ou departamentos, e, ou até mesmo, estádios de futebol.

Publicado no Semanário Económico, Caderno Management, nº 806 de 21 Junho de 2002.

LIDERANÇA E PERFORMANCES DE GESTÃO (IV)

Álvaro Monteiro
Ph.D., Prof. Associado

“ Gerir é como tomar um banho. Primeiro, lavamo-nos. Depois, em segundo lugar, pensamos. O problema com os gestores de hoje é que demasiados deles estão a tomar duches. ” – Antoine Riboud, Director BSN (Francesa).

DECISÕES DE ACÇÃO IMEDIATA

Quais as vantagens de não tomar uma decisão ou decidir consciente de que qualquer direcção seguida provocará agitação junto à gestão de topo? Para quem a esta hora ainda está no duche, farei referência a uma história sobre o Presidente Harry Truman (33º Presidente EUA – 1945/53), utilizada no Programa de Gestão Avançada da Harvard Business School para dar resposta a possíveis indagações.

“ Quando Truman teve de tomar uma das mais difíceis decisões da história se deveria ou não lançar a bomba atómica sobre o Japão – ele lutou com o problema, revendo os prós e contras, e depois deu aos militares a autorização para seguir em frente. Depois de tomar a decisão, Truman disse ao assessor, Clark Clifford, que foi para a cama, dormiu profundamente a noite inteira, e nunca repensou o assunto. ”

A decisão de Truman desencadeou uma tempestade de controvérsias que ainda hoje perduram. Mas a sua posição como líder de decisão permanece com o facto de que ele reconheceu o seu dever de tomar decisões difíceis independentemente da controvérsia que elas iriam suscitar ou os riscos que a sua popularidade poderia correr. Ele aceitou isso como parte do desafio da liderança. Muito tempo no duche faz isso: moleza. Diante de uma decisão que poderá voltar-se contra quem a tem de tomar, as vozes e a moleza tomam conta e paralizam.

Sabendo que toda a repercussão pode vir a ocorrer, se estivermos convencidos de que a decisão a tomar é a correcta, podemos então acrescentar um minuto aos três do tempo de duche e ter uma noite de sono tranquilo como o Presidente Truman e nunca olhar para trás. O conselho fica. Se for necessário modificar decisões sempre que a necessidade o exija, apesar de não ser agradável repensar ou ouvir as vozes no duche de que errou, o que importa é que a sua empresa e a equipa estão depois do momento da decisão, mais perto do objectivo final, conquistando terreno ao “ inimigo ” graças à agilidade e capacidade de decisão.

Estas são as reais performances de gestão e a maneira de encarar a dinâmica da tomada de decisão de acção imediata, ministradas no **programa do curso de análise de problemas e tomadas de decisão para dirigentes e quadros do Grupo Siemens Portugal da responsabilidade do SQT**, tornando os participantes mais decididos, mais criativos, colaborativos, visionários, projectando-os para além da multidão, ingressando no Clube dos Líderes de Acção Imediata.

As decisões são sempre tomadas sob as seguintes condições:

- Certeza, onde os estados da natureza são perfeitamente determinados;
- Risco, conhece-se a probabilidade da ocorrência dos estados da natureza;
- Incerteza, não se tem nenhuma informação sobre os estados da natureza.

A teoria clássica da decisão, originada no início do século XX, como um desenvolvimento da teoria económica clássica, assume que gestores são sempre racionais, que eles têm informações perfeitas sobre os problemas e as suas alternativas, e que eles possuem uma especificação completa dos objectivos para serem maximizados. Será que é tanto assim como se diz? Vejamos: A teoria da decisão comportamental, entretanto, assume que os decisores têm conhecimento imperfeito sobre os problemas e as suas alternativas, e que eles são incapazes ou relutantes em fazer uma avaliação racional da melhor decisão possível. Simon, Apud KROENKE (1992), usou o termo *racionalmente limitados* ao se referir a procedimentos de decisores trabalhando dentro dos seus limites de conhecimento do problema e as suas incapacidades ou relutâncias para tomar uma decisão racional.

March, apud KROENKE (1992) expandiu estas ideias quando ele definiu o termo *racionalidade contextual*. Este modelo reconhece que pessoas tomam decisões sob pressão num ambiente complexo envolvendo muitas decisões e múltiplos critérios para cada decisão, com limitado conhecimento e tempo.

Uma extensão final foi desenvolvida por O'Reilly, apud KROENKE (1992), definindo que o processo de tomada de decisão frequentemente trabalha no sentido contrário à ordem em que foram relacionadas as cinco actividades do processo de solução de problemas.

Em vez de livremente identificar alternativas e racionalmente seleccioná-las, os decisores começam pela identificação de um ou poucos resultados que eles consideram aceitáveis. Forçam o processo de tomada de decisão, assim que geram um destes resultados. Este modelo é chamado de processo de decisão com resultados forçados.

Resumidamente, a teoria da decisão surgiu a partir da teoria económica no começo do século passado. Evoluiu de uma orientação bastante simples e matemática para uma orientação mais pragmática, política. Hoje, os decisores procuram conhecimentos para equilibrar muitos factores numa conotação política complexa, sob condições de conhecimento limitado e tempo. Um dos maiores erros que o programa de análises de problemas e tomadas de decisão do SQT preconiza é o gestor seguir uma tendência de imitar os modelos de tomadas de gestão e a metodologia do mês. Isso deixa o gestor sem criatividade, força, direcção e foco. Nada de juntar e combinar. Observar sim as práticas de cada um na organização e usá-las como modelos para situações idênticas ou específicas, excluindo as imitações de quem se exprime quantitativamente para mostrar resultados ou para alcançar o sucesso.

Visitando a história vemos que a estrutura de gestão do passado apresentava-se como uma hierarquia de comando e controle.

Hoje, a organização da transformação achatou essa hierarquia e quebrou os tradicionais trajectos de tomada de decisão para permitir uma resposta rápida por parte de todos os níveis da empresa.

As vantagens não se fizeram esperar: ao rejeitar os constrangimentos burocráticos, a empresa aproveita muitos canais de acção diferentes, incluindo as equipas multifuncionais possibilitando criar as joint-ventures entre as OG's (Operating Groups) e os fundos para inovação que encorajam projectos à margem do orçamento geral.

Também é assim que se firmam as alianças estratégicas com clientes e fornecedores. Portanto, estes tipos de colaborações tornam o poder hierárquico obsoleto. Assim, aqui está a prova de que não é só juntar e combinar. O gestor que pretende mudar a marcha tem de aprender a operar sem a bengala da hierarquia que outrora determinou a autoridade e responsabilidade. Como a acção se realiza por meio de relações de colaboração, o gestor tem a responsabilidade de descobrir e criar relações que tornarão a sua empresa mais competitiva. A sua influência decorrerá do papel que desempenhará em desenvolver tais redes.

GERIR O FUTURO COM UMA PITADA DO PASSADO

Gerir é mais do que uma ciência; é história. Por exemplo, o termo empowerment foi primeiro um termo político utilizado por estudantes activistas; a gestão participativa e o envolvimento do empregado eram ideias periféricas de um grupo limitado de idealistas.

Hoje, de facto já aceitamos uma nova ideia de organização e podemos dizer que esta foi aceite como modelo – um modelo mais achatado, mais focado, mais rápido e mais orientado para o cliente e que inclui equipas e projectos, mais contacto funcional cruzado, mais parcerias com clientes e fornecedores, mais alianças estratégicas, mais consciência das responsabilidades.

Agora pergunto em tom de fecho: mas, quantos ou quantas organizações ou gestores atravessaram a " margem do caudal " ou saíram do " duche " e chegaram a esta nova maneira de decidir ou trabalhar?

*" **Nunca vacile – decida-se e actue .** " – Margaret Thatcher.*

Publicado no SEMANÁRIO ECONÓMICO Nº 809 de 12 Julho de 2002, Caderno
MANAGEMENT - pág. 6 – Recursos Humanos.

ENERGIA EMOCIONAL NA EMPRESA (I)

Álvaro Monteiro (*)
Ph.D., Prof. Associado

“ Se pudéssemos conhecer os segredos do coração e a história dos nossos “ inimigos “, encontraríamos, na vida de cada um, tristeza e sofrimento suficiente para desarmar toda a hostilidade. ” – Henry Wadsworth Longfellow (1807-1882), Poeta Americano.

A SABEDORIA DAS EMOÇÕES

Reflicta sobre estas palavras: nos dias em que se sentiu cansado, tenso, revoltado mesmo com os acontecimentos, mas teve de continuar a trabalhar, até que ponto conseguiu manter-se aberto e flexível, cheio de empatia, curioso pelos sentimentos dos outros, franco e confiante? Qual foi a sua verdadeira atitude? Distanciou-se dos colegas ou clientes, agredindo-os por causa da frustração provocada pela fadiga? Foi isto que aconteceu? Em caso afirmativo, sofreu perda de contacto com a sua inteligência emocional e lado criativo e sofre de extravasamento negativo. Procure urgentemente um terapeuta. Trabalhar quase sem interrupção em objectivos essenciais consome grande quantidade de energia mental e emocional, que deve ser repostas ou acabaremos consumindo o nosso equilíbrio e capacidade de autocura. Quando a fadiga e tensão muscular aumentam, muitas pessoas ficam de mau humor e perdem o ânimo e a flexibilidade.

Tem a noção do que pode vir a acontecer? Não? Pois, vou aligeirar o quadro psicossintomatológico. Pequenas controvérsias atingem proporções de grandes obstáculos; um atraso de um minuto na entrega de um documento ou envio de um email, parece uma hora; um comentário descuidado fere como uma repreensão. Chegou a hora de aprender a compreender e controlar eficazmente os seus padrões de energia diária e tensão, levantar a cabeça do umbigo e fazer algo pela sua carreira pessoal de gestor; se não fizer caso das minhas palavras ou achar que elas não têm nada a ver consigo, o mais que posso fazer e estarei a ser amigo, irá perder a vivacidade, o que automaticamente interfere na sua capacidade de dar cuidadosa e plena atenção a tudo e a todos.

Isso provoca uma diminuição da sua inteligência tanto intelectual quanto emocional, e pode sabotar relacionamentos mais próximos – a despeito de se ter as melhores intenções de não fazê-lo. Se continuar a reagir aos elementos ou não aceitar a situação, o seu organismo entra em exaustão emocional e pode necessitar de uma hospitalização para cuidados médicos especializados.

RELAÇÃO ENERGIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

A sua primeira e principal função como líder, é controlar a sua própria energia e depois harmonizar a energia dos que o cercam – Peter F. Drucker

Muitos líderes excepcionais e pioneiros criativos encontraram meios de capturar e direccionar a sua energia emocional. Quer estejamos conscientes ou não do mau humor, mudanças de ânimo podem nos motivar e dar condições de controlá-lo ou mudá-lo.

Se a disposição diminui, podemos sentir-nos compelidos a procurar ajuda, a nos alimentar ou a levantar pé para um passeio na natureza.

“ Os problemas não podem ser resolvidos com o mesmo tipo de inteligência que os criou. ” – Albert Einstein.

O simples uso de energia pessoal permite-nos estar em sintonia com o mundo que nos rodeia. A energia apaixonada e impulsionada pelo coração, a sabedoria dos sentimentos, a nossa força oral e visual, são armas que os nossos “ inimigos ” nunca levarão como despojos de guerra. Esta associação de estados emocionais vem recebendo uma especial atenção dos líderes que estão encarregados de dirigir organizações e negócios altamente criativos – uma relação energia emocional e liderança.

Para atrair simpatizantes para a relação energia emocional e liderança descrevo o trabalho do Professor John Kao, da Harvard Business School com um grupo de pessoas encarregadas de projectar uma nova campanha de anúncios para o metro de Hong Kong ⁽¹⁾ .

A início o grupo estava empenhado num trabalho com uma máxima de racionalidade técnica e raciocínio linear – um ambiente de trabalho desanimadoramente metódico; um ambiente de energia tensa e cansaço tenso.

O professor Kao decidiu que estava na hora de mudar as coisas e pediu ao grupo que pensasse na sua cena de um filme, dizendo que a sua cena favorita era uma retirada do filme Guerra das Estrelas.

Kao começou a lembrar a cena de alta velocidade associando-a a viagens de avião, consequências da mudança de fuso horário, isto tudo num quadro animado de associações livres. Instantaneamente, o grupo se projectou na associação livre de imagens de filmes favoritos ao tema da reunião: o metro de Hong Kong.

A partir daí, o grupo entrou em perfeito estado de energia emocional, influenciando a disposição e a colaboração criativa. As pessoas interrompiam-se excitadamente e completavam as frases umas das outras, interagindo de modo criativo.

A liderança é um jogo de inteligência, coração e energia emocional. Ninguém me tira esta conclusão. A liderança vai estar menos relacionada à pessoa no controlo e mais orientada para o trabalho de equipa, onde a inteligência do líder são as ideias e o estímulo criativo, o coração é a paixão e a energia emocional, a empatia com as pessoas.

CONSTRUIR ESPAÇOS DE ENERGIA EMOCIONAL NA EMPRESA

Não se trata de locais vazios de pedra, tijolo e ferro. São espaços privados para pausas estratégicas – momentos de interrupção do trabalho no meio da manhã e no meio da tarde - arejados, isolados, recantos sossegados adequados a breves períodos de concentração, reflexão e relaxamento para cuidar do bom colesterol intelectual. Nesses espaços as pessoas iniciam discussões criativas, pensam, sentem, interagem, criam, relaxam, libertam energia emocional e realizam afectos, substituindo os viciados canais de conversação na net – relações tecnológicas erradamente classificadas de válvulas emocionais e muito procuradas por pessoas em situação de vazios prolongados, estados de depressão, medos e vazios emocionais, falta de compreensão conjugal e uma relação matrimonial sem criatividade, perda de auto-estima, procura de conforto, amor e equilíbrio; um sem-número de psicopatologias - os quais têm contribuído não para aumentar o poder de cura emocional, mas a fantasiar sentimentos, paixões, a aumentar os desequilíbrios emocionais e as estatísticas da infidelidade, e, os custos de comunicação das empresas, para não falar do tempo que as pessoas passam a tecer, esquecendo as obrigações profissionais. Bom, mas isso é outra história – a de como andam as emoções e a oxigenação do ambiente pessoal e familiar.

POTENCIAR A ENERGIA EMOCIONAL NO LOCAL DE TRABALHO

O capital mais precioso na organização é o cérebro das pessoas e a sua energia emocional. Não é uma transformação simples e fácil, mas imagine as possibilidades, de entre muitos conselhos práticos para melhorar o aspecto ambiental da energia no local de trabalho e estimular a colaboração criativa, desenvolver o seu plano de acção para aumentar o desempenho humano individual e colectivo no local de trabalho:

- **Transforme o medo em envolvimento e poder emocional** – encorajar as pessoas para ultrapassar limitações, soltar a imaginação, ignorar a influência do ambiente e impulsionar a energia emocional e o desempenho.
- **Liberte o poder psicológico para o sucesso** – uma fonte de aumento de energia e de diminuição de tensão, colocando o entusiasmo e o bom humor no dia-a-dia, beneficiando de melhoras nos processos de trabalho e tarefas com mais sabor, um bom estado de espírito, mais prestação, generosidade e abertura emocional por parte dos colaboradores e colegas.
- **Demonstre espírito de liderança** – dê o exemplo, sendo o primeiro a frequentar os espaços para as pausas estratégicas.
- **Desenvolva a energia física e a vitalidade** – o bem estar mental e emocional baseia-se no físico. Durante as pausas estratégicas, alguns exercícios de fortalecimento muscular ou movimentos de alongamento melhoram a postura e o sistema respiratório. Vivendo saudavelmente ingerindo refeições moderadas e lanches nutritivos, aumentam a energia e metabolismo, ao invés dos tradicionais salgadinhos, fatias de bolos e cafés duplos.

Quando aumentamos os níveis de energia e atenção, habilitamos o cérebro e os sentidos a se tornarem mais observadores ao ambiente no local de trabalho e às pessoas tanto aos nossos próprios sentimentos e pensamentos e, acreditem que é bem diferente das emoções que resultam das válvulas de escape das relações tecnológicas.

Partilhe este plano de acção com os colaboradores ou colegas, mude a qualidade de vida da sua organização e viva todos os dias com energia emocional.

(1). Jamming: A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa; J.Kao; Campus, Rio de Janeiro, 1997.

(*) para os aconselhamentos aqui deixados,
o autor para além de Doutorado em Administração,
é NATUROPATA (IIRHB – Canadá/Formanatur - Portugal)

Publicado no Semanário Económico nº 814 de 16 Agosto de 2002 – Caderno
Management – Liderança, pag. 6

ENERGIA EMOCIONAL NA EMPRESA (II)

Álvaro Monteiro (*)
Ph.D., Prof. Associado

Trabalha-se demais para subir na carreira ou manter um cargo.

As relações pessoais dentro das empresas também não vão bem.

“ O que existe diante e atrás de nós a quase nada se compara com o que existe dentro de nós. E quando trazemos para fora o que temos dentro de nós, milagres acontecem. ” – Henry David Thoreau, (1817-1862), Escritor e Naturalista Americano.

STRESS – O ricochete da nossa realidade

Apesar do descrédito actual face aos índices de produtividade das empresas, a verdade é que, durante o ano, nem toda a população activa anda embalada ao ritmo do “il dolce fare niente”. De facto, cada vez mais se constata que se trabalha demais para subir na carreira ou manter um cargo. Como se não bastasse, as relações pessoais dentro das empresas também não vão bem. Por medo de perder o lugar, por cansaço ou mesmo por falta de paciência damos conta, muitas vezes, que estamos a ser intolerantes, tornando o dia-a-dia ainda mais insuportável.

Na verdade, historicamente o trabalho sempre foi uma fonte de pressão na vida dos indivíduos. Mas nunca como hoje! Jamais os funcionários se sentiram tão stressados como agora.

E há várias razões que explicam essa situação. Investigações apontam também para os factores do quotidiano do trabalho mais associados ao stress.

A dificuldade de lidar com as consequências da globalização da economia, assim como a rapidez das mudanças tecnológicas e a tendência de fusão das empresas, encabeça a lista dos factores que mais stressam os trabalhadores.

O stress corresponde a uma relação entre o indivíduo e o meio. Trata-se, portanto, de uma agressão e reacção. De uma interacção entre a agressão e a resposta, como propôs o médico canadense Hans Selye, o criador do conceito stress. A complexidade das organizações de hoje, assim como os efeitos da globalização económica são factores que aborvem grande parte das nossas energias. Adicionalmente, o desgaste progressivo aliada à escassez de tempo, deixa-nos com cada vez menos energias para a nossa vida pessoal e social, que se vai deteriorando aos poucos. Este, é o conceito de falta de qualidade de vida.

Segundo Hans Selye, “o stress é o resultado do homem criar uma civilização, que, ele, o próprio homem não mais consegue suportar”. Calculando que o seu aumento anual chega a 1%, e que hoje atinge cerca de 60% de executivos, pode-se chamar de a doença do século ou, melhor dizendo, a doença do terceiro milénio.

Trata-se de um sério problema socio-económico, pois é uma preocupação de saúde pública, dado que afecta pessoas ainda jovens, em idade produtiva e que geralmente ocupam cargos de responsabilidade. Os médicos procuram encontrar uma causa que justifique a falta de disposição, e os elevados níveis de ansiedade. Alguns desses pacientes, no entanto, sentem-se excessivamente cansados, incapazes de se concentrar no trabalho e executar as tarefas diárias.

Inconformados, fazem via-sacra atrás de um médico que leve a sério os seus problemas e que lhes ofereça uma esperança de melhora ou pelo menos uma explicação.

APOSTA NUMA GESTÃO TRANSVERSAL DA VIDA

De facto, por muitos diagnósticos se possam fazer, por muitas drogas ou mezinhas que se possam tomar para travar as reacções do nosso corpo e mente às malecitudes do dia-a-dia, não podemos esperar que tudo isto, só per si, resolva estas questões.

Comecei a compreender que pensar é nada mais que o processo de fazer e responder perguntas... Portanto, se queremos mudar a qualidade de nossas vidas, devemos mudar nossas perguntas habituais - Anthony Robbins

Estamos a presenciar uma mudança vertiginosa na forma como vivemos, nos conceitos de carreira, de vida pessoal e social. É necessário reaprender a interagirmos com um meio com um ambiente novo, mais agressivo, muito rápido e desgastante.

Sendo as empresas as actuais maiores potenciadoras de *stress*, torna-se necessário que as próprias repensem as suas estruturas, mas o façam de forma clara com os indivíduos, de forma a reduzir os níveis de ansiedade. A globalização está a conduzir a uma grande mobilidade entre os empregados, havendo uma maior insegurança no trabalho. Inicia-se uma cultura de emprego caracterizada por contratos de curto prazo e conseqüentemente gera-se um maior *stress* profissional. Uma pesquisa da ISR, de 400 empresas, em 17 países com 8 milhões de trabalhadores na Europa, indica que a "segurança no emprego" dos trabalhadores, diminuiu, significativamente, desde a metade dos anos 80 até o final dos anos 90, de 70 para 48% devido à insegurança no trabalho. Além disso, em Inglaterra, por exemplo, desde o início dos anos 80 até ao final dos anos 90, o número de pessoas trabalhando em tempo parcial duplicou, enquanto o número de pessoas a trabalhar em empresas com mais de 500 empregados diminuiu para um terço e, aproximadamente, um em cada dez empregados agora é autónomo.

O futuro do trabalho aponta para empresas pequenas e médias, fusões de gigantes, para profissionais em regime autónomo e em organizações virtuais. Cooper e Jackson no seu livro **Criando as Organizações de Amanhã** (Creating Tomorrow's Organizations) previram que "a maioria das organizações terão apenas alguns (poucos) funcionários em tempo integral, trabalhando em escritórios convencionais. As empresas irão procurar a mão-de-obra de que necessitam contratando pessoas que trabalharão em casa, ligadas à empresa por computadores, ou contratando profissionais via contrato a curto prazo para executar tarefas e projectos específicos.

Desta forma, as empresas poderão manter a flexibilidade que precisam para se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no mundo".

Desta forma, as mudanças que estão a ser previstas para o futuro estão a incrementar o nível de *stress* profissional.

As empresas devem por isso preocupar-se em proporcionar um ambiente saudável aos seus colaboradores. Isso pode implicar recorrer a uma estratégia definida, delineada com ajuda de competências emocionais:

PRIMEIROS PASSOS PARA O EQUILÍBRIO

- é necessária uma tomada de decisão para reduzir ou eliminar as fontes de *stress* e promover um ambiente de trabalho saudável e solidário. Este processo normalmente implica realizar um inventário das fontes de *stress* ou uma avaliação dos riscos organizacionais.

- é importante identificar e gerir problemas relacionados com a saúde, como a consciencialização individual e colectiva de *stress*, melhorando as técnicas de controle do mesmo. Esta etapa é normalmente estruturada através de algum tipo de programa de desenvolvimento organizacional, incluindo uma avaliação das necessidades de travar o *stress* em organizações;

- seguidamente é forçoso centralizarmo-nos na reabilitação dos indivíduos que sofreram ou estão a sofrer de alguma doença física ou mental resultante de um alto nível de *stress*.

Em todas estas etapas será fundamental o acompanhamento de um profissional, que ajudará a gerir e a equilibrar as energias e emoções, sobre todos os planos da vida: profissional, emocional, pessoal e social.

O futuro da pesquisa do *stress* profissional e do bem-estar mental no trabalho é identificado num trecho da Declaração de Tóquio dizendo que "***deve ser direccionado a melhorar a saúde e o bem-estar das organizações e o sistema económico, a participação dos trabalhadores no processo democrático, e a valorização do capital social no trabalho e fora dele***".

Não há nada como o sonho para criar o futuro. Utopia hoje, carne e osso amanhã - Victor Hugo

(*) para os aconselhamentos aqui deixados,
o autor para além de Doutorado em Administração,
é NATUROPATA (IIRHB – Canadá/Formanatur - Portugal)

Publicado no Semanário Económico nº 816 de 30 Agosto de 2002 – Caderno
Management – Recursos Humanos/Liderança, pag. 6

SEGREDOS DO TRABALHO E DA VIDA (I)

Álvaro Monteiro (*)
Ph.D., Prof. Associado

“O melhor amigo não é aquele que apenas nos encoraja a alcançar um objectivo: é o que também indica o caminho das pedras, dá os bons conselhos, fornece as dicas mais preciosas.” – Anthony Robbins, Mestre do Desenvolvimento Pessoal

CRIAR UMA RELAÇÃO IRRESISTÍVEL DE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

As pessoas ao longo da sua carreira profissional e mesmo pessoal tomam algumas atitudes, que acabam se reflectindo como actos de grande relevância e valor na obtenção dos seus objectivos e na manutenção do seu sucesso. Anoto algumas delas para sua análise e reflexão: sorriso, imagem adequada, boa comunicação, poder de decisão, boa percepção e poder de negociação. Nos tempos modernos, em que alguns vivem a “democratite” e alguns perdem a noção da substância, confundindo-a com forma e aparência com essência, levar a vida a sorrir, colhe melhores frutos do que as demais que preferem ou se acostumaram a ficar emburradas no seu canto ou de cara amarrada, imprimem à sua imagem pessoal, a onda de pessoa derrotada. Criar uma relação irresistível na vida profissional e pessoal, é saber aprender a inspirar-se a si próprio e aos outros no trabalho e nas relações pessoais favorecendo o bom marketing pessoal.

Repare que as pessoas sorridentes são sempre melhor recebidas em todo o lugar aonde chegam. Sabe por quê? Irradiam alegria e esta transmite positividade, reflexo de uma personalidade sadia e de uma grandeza de carácter bem construído. Em momentos críticos, sabem preservar o relacionamento, reflectindo, mantendo a calma e sensibilizando-se com o problema do outro. Não se trata de nenhuma história de mudar de “EU”. Seja diferente no local de trabalho e na vida pessoal com harmonia. Como mudar então e criar uma relação irresistível?

DETERMINE UM OBJECTIVO

Cada profissão exige que se tenha uma imagem adequada à realidade que se pretende construir – a relação perfeita com a profissão que se exerce. A base da ideia é distinguir que existem pelo menos duas possibilidades para “ser”. Existe o que sou de verdade e existe o que acredito que sou. Não posso mudar o que sou, mas posso mudar o que acredito que sou. Algo que possa ser feito, e não algo que não queira. Dedique algum tempo a este ensaio mental. Siga esta pista para mudar hábitos e comportamentos anteriores que têm determinado o seu passado e deixado uma imagem daquilo que na realidade não é. Descubra o que realmente quer da sua vida profissional e espere uma imagem, tanto física quanto comportamental, de acordo com a profissão que exerce. Não seja mais do que realmente acredita que é.

TRANSFORME O MEDO EM PODER

Medo de quê? Prepare a sua câmara mental e descubra como ela o pode ajudar. Grande parte dos bons resultados que uma pessoa pode obter, tanto na vida profissional quanto na pessoal, encontra-se directamente vinculada a uma tomada de decisão rápida e certa. Quem tem uma vida extraordinária partilha o poder fundamental da coragem e a vontade de ultrapassar limitações e de agir. O medo é um grande apoio para vencer. O medo de errar, a insegurança pessoal, a falta de conhecimento do assunto, são motivos que levam as pessoas a deixar de tomar decisões. Basta canalizar o impulso do medo para onde se quer e transformar esse potencial em capacidade profissional, apreendida, baseada num comportamento executável por si. A própria energia emocional converte a energia do medo em energia do objectivo. Quanto mais rico o mapa que tivermos sobre o que sentimos em momentos de inquietação ante uma ameaça ou perigo, real ou imaginário, mais opções teremos para transformar essa energia que irá alimentar as nossas motivações para a procura de alternativas, potenciando a nossa inteligência emocional com uma coragem infindável.

PERCEPÇÃO PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

Não precisamos de esperar por estímulos ou acontecimentos se quisermos descobrir exactamente o que queremos da vida profissional. Basta ter uma meta clara do que se quer e a razão porque se quer, aplicando a estratégia apropriada para se alcançar, um estado emocional, mental e físico que levará a acções estimulantes, de entrega e a um sentido de finalidade. Todos nós já experimentamos, estados " naturais " sem precisarmos de agir conscientemente. Esse efeito especial mental, chamado de disposição para o que se quer fazer e obter, pode surgir naturalmente. É preciso estar atento para pegar esse efeito e tirar toda a energia e preparar-se para o sucesso profissional. Relembre a última situação em que viveu esse estado de estímulo. Expand a experiência e autorize a sua câmara mental a intensificar a exposição.

Accione o efeito e....deu ou não resultado. É uma questão de auto-inspiração para elevados níveis de desempenho no trabalho.

ENCONTRAR O PRÓPRIO SUCESSO NO TRABALHO

É comum associarmos a noção de sucesso profissional a uma certa disponibilidade financeira. Mas, valor é também conhecimento e relacionamento, não apenas dinheiro. Hoje, é possível desenvolver uma nova profissão ou competência profissional num período que varia de dois a cinco anos, ou até em menos tempo. A minha experiência com a formação de executivos leva-me a concluir que mesmo o sucesso profissional não depende essencialmente de dinheiro. Muitos deles, sem recursos financeiros, fizeram da própria força de trabalho, com muita criatividade e dedicação, o impulso inicial para o sucesso. É possível trabalhar no que mais gostamos. Aprendendo a perceber as nossas inclinações, melhores qualidades e habilidades, podemos melhorar as nossas vidas e os nossos sentimentos ao encontrar o nosso melhor destino ou, acreditando nas nossas crenças de vencedor e indivíduo de coragem, o nosso próprio caminho. Dentro de todos nós já existe um plano inicial de sucesso. Escondido pelos preconceitos, medos, teimosias ou preguiças, aprendidos ao longo da nossa vida, precisamos somente de condicionamento psicológico para o fazer correr.

"Não me desencorajo, porque cada tentativa errada descartada é outro passo à frente". (Thomas Edison)

Evite sempre consultar o manual do derrotado. Evidentemente ninguém, corre o risco de fracassar sentado numa cadeira sem fazer nada. Somente fracassa aquele que está fazendo ou procurando algo. O segredo é após cada perda, recomponha-se, auto-motive-se e inicie um novo caminho. Isso o transformará interiormente. Deixe de se classificar como um executivo derrotado ou gestor trancado. Quantas oportunidades já deixou passar só porque não teve o cuidado de a sentir, ou porque não procurou cheirar o que estava à volta e que muitas vezes se revelou imperceptível? O seu problema está na pergunta: o que posso fazer para mudar? Mude os conceitos. Basta assumir que só é aquilo que é. Não crie um ideal de perfeição, quando ainda tem muito para aprender sobre desenvolvimento pessoal para agir por si próprio.

Quando fizer o contacto consigo mesmo, passar pelo efeito mental " natural " para mudar o seu actual estado de perfeição, aí sim, está em condições de transformar a sua vida profissional e pessoal e inspirar-se a si próprio, persuadindo outros a atingirem elevados níveis de desempenho no local de trabalho. Agora se só pensa em mudar a aparência e lutar conta aquilo que não é, pois bem.....

" O importante é isto: Estar pronto para, a qualquer momento, sacrificar o que somos pelo que podemos vir a ser. " (Charles Du Bois)

(*) para os aconselhamentos aqui deixados,
o autor para além de Doutorado em Administração,
é NATUROPATA (IIRHB – Canadá/Formanatur - Portugal)

Publicado no Semanário Económico, Caderno Management, nº 818 de 13 de Maio de 2002.

ENERGIA NO TRABALHO (II)

Álvaro Monteiro (*)

Ph.D., Prof. Associado

Consultor SQT - Siemens Qualificação e Treino

"Quando sou, por assim dizer, absolutamente eu mesmo - completamente só e de bom humor; é nessas ocasiões que as minhas ideias fluem melhor e mais abundantemente".
- Wolfgang Amadeus Mozart

INVESTIR ENERGIA PSÍQUICA NA VIDA E NO TRABALHO

Cada homem é diferente de todos os outros homens em termos de uma quase infinita lista de variações, tal como a mulher é diferente de todas as outras mulheres. E em todas as sociedades conhecidas estas variações são usadas como índices de poder. Nas sociedades de forte intensidade competitiva, o conhecimento, a astúcia e a força da personalidade das suas comunidades são características que explicam o êxito das suas organizações, a capacidade de influenciar e um sentimento de responsabilidade para com a comunidade. A existência ou não de uma oportunidade de acção, e o facto de essa oportunidade constituir um obstáculo inultrapassável ou um desafio estimulante, depende mais da preparação mental da pessoa que a enfrenta do que de quaisquer condições materiais objectivas.

As pessoas que atingem uma boa classificação na força da personalidade, igualmente associada à extroversão e à auto-estima, tendem a ser mais activas, a assumir posições de chefia e influência; por outras palavras, as personalidades fortes, seja qual for o estrato social a que pertençam, são curiosas, perseguem a inovação, e as suas crenças, ideias e hábitos estarão mais frequentemente representados no futuro das empresas. Infelizmente, há sempre excepções para provar que nem sempre assim acontece. A sociedade tem muitas maneiras de permitir às pessoas construir energia psíquica, mas para nos interessarmos por actividades precisamos de modelos, entre outras coisas, e, as mais das vezes, não há na comunidade adultos capazes de induzir os indivíduos a dedicarem-se a actividades de fluxo. A maioria tem medo de perder o controlo sobre a sua própria energia psíquica, e é talvez a principal razão que leva tantas pessoas a voltarem a sua atenção para dentro e tentarem defender o eu ignorando o potencial de envolvimento que as rodeia. Chegou talvez a altura de reunir as peças da resposta que tem levado muitas pessoas a achar que podem pôr de parte as boas maneiras e a preferirem o tempo livre entediante e deprimente.

O tipo de actividades que proporciona fluxo no trabalho depende do tipo de trabalho e das capacidades do trabalhador. Como seria de esperar a novidade e a variedade tendem a produzir mais fluxo. Mas a verdade é que algumas pessoas têm experiências de fluxo no mesmo trabalho onde outros encontram tédio, provando uma vez mais que não são as condições externas e objectivas que definem a qualidade da experiência e motivam a viver o trabalho com paixão, mas a maneira como respondemos a essas condições.

Uma evolução harmoniosa depende da nossa capacidade de investir energia psíquica no trabalho, nos tempos livres, na vida. O indivíduo que concentra e gasta toda a sua atenção a tratar do presente, ou a defender-se de possíveis perigos futuros, terá inevitavelmente um eu que será deixado à margem da corrente da evolução. Surpreendentemente, as actividades passivas de tempos livres menos susceptíveis de produzir fluxo são ver televisão e os trabalhos de manutenção domésticos. Nas raras ocasiões em que as pessoas estão envolvidas em formas de lazer activas – pintar, tocar piano, modelar barro, por exemplo – é quando referem os mais altos níveis de fluxo e energia psíquica, mas essas actividades parecem ocorrer com tão pouca frequência na vida da pessoa média que quase não deixam rasto. A questão é, portanto, como aprender a desfrutar de uma maior complexidade, em vez de sermos obrigados a encontrar prazer em actividades que apenas proporcionam à consciência um simulacro de harmonia? Conforme as competências que uma pessoa venha a cultivar ao longo da sua vida, assim serão as diferentes actividades capazes de proporcionar alegria e conduzir à complexidade.

Quando lutamos contra a entropia no trabalho ou na vida pessoal recebemos uma recompensa imediata e muito concreta pelos esforços, gostamos do que estamos a fazer, momento a momento. O eu é inundado por um sentimento de exaltação quando metemos mãos a uma tarefa que exige competências complexas, que conduz a um objectivo difícil de atingir. Nesses momentos sentimos que, em vez de sofrermos os efeitos de acontecimentos sobre os quais não temos o mínimo controlo, estamos a criar as nossas próprias vidas. Criámos no nosso sistema nervoso, uma preferência pela complexidade. Sentimentos no trabalho e na vida que incluem concentração, absorção, envolvimento profundo, alegria, uma sensação de realização – descrevemos e partilhamos com contágio e entusiasmo, as experiências e o envolvimento com os colegas ou amigos e, arrastados por uma corrente de energia psíquica, fazemo-los viajar. A mesma sensação está presente quando cantamos ou participamos numa actividade de formação outdoor. São experiências de fluxo, de energia psíquica, que nos deixam menos propensos a contrair doenças relacionados com o stress.

VIVER COM EQUILÍBRIO E ENERGIA PSÍQUICA

Na vida de todos os dias, e muito frequentemente no escritório ou na sala de aulas, as pessoas desconhecem qual é verdadeiramente o objectivo das suas actividades, e só muito mais tarde vêm a saber se procederam bem ou mal. Para se experimentar viver com equilíbrio, experimentar fluxo e transformar uma parte da energia vital em energia psíquica, temos de ter presentes algumas condições para um envolvimento profundo na experiência:

- **Objectivos definidos e feedback imediato** – sabemos o que estamos a fazer tudo bem feito.
- **Oportunidade e competências** - as nossas competências individuais estão bem adequadas aos desafios propostos.
- **Concentração na tarefa** - uma reacção química entre acção e atenção – a mente e corpo concentram-se.
- **Controlo potencial** – a sensação de crescimento, de fazer parte de algo mais vasto; uma transcendência dos limites do ego.

- **Imersão no tempo** – tudo se passou tão depressa.
- **Repetir, repetir** – tudo foi agradável, é digno de ser feito de novo.

Numa conferência numa universidade americana, Brian Dyson, Ex-Presidente da Coca-Cola, falou sobre a relação entre o trabalho e outros compromissos da vida.

“ Imaginem a vida como um jogo, no qual as pessoas fazem malabarismo com cinco bolas que planam no ar. Essas bolas são: o trabalho, a família, a saúde, os amigos e o espírito. O trabalho é uma bola de borracha. Se cair, bate no chão e pula para cima. Mas as quatro outras são de vidro. Se caírem no chão quebrarão e ficarão permanentemente danificadas. ”

- **Não diminuam o próprio valor comparando-se com outras pessoas.**
- **Não desistam quando ainda são capazes de um esforço a mais.**
- **Não temam enfrentar riscos.**
- **Não tenham medo de aprender.**
- **Não usem imprudentemente o tempo ou as palavras.**
- **Desfrutem a vida e o trabalho.**

É por estas razões que se torna tão importante aprender a ter prazer em actividades que conduzam a uma complexidade harmoniosa em vez de conduzirem ao caos. Quando falta às pessoas a competência de organizar oportunidades mais interessantes, tendem a regressar às escolhas simples, imitadoras e brutais.

Acreditem no equilíbrio, invistam no presente toda a energia psíquica e não se deixem arrastar para espaços famosos.
Vivam melhor no pessoal e no trabalho.

(*) para os aconselhamentos aqui deixados,
o autor para além de Doutorado em Administração,
é NATUROPATA (IIRHB – Canadá/Formanatur - Portugal)

Publicado no Semanário Económico – Caderno Management nº 820 – 27 Setembro de 2002, pág. 8 – Recursos Humanos