

A melhoria de performance na volta de um mergulho no stress

O que está acontecendo nas organizações?

As empresas exigem resultados e se você não consegue gerá-los está a um passo de cair fora.

As empresas, ao contrário do que faziam antes, não cuidam mais do seu desenvolvimento. A responsabilidade é toda sua. E você não pode mais se dar ao luxo de ficar marcando passo, esperando e ficando para trás. A aposentadoria também passou a ser problema seu, ninguém garante mais.

O mundo, de repente, ficou muito maior do que era. Você precisa aprender novos idiomas, entender novas culturas, conhecer novos mercados e de maneira muito rápida.

A sua especialidade vale muito, caro, mas você tem que incorporar a visão do todo, conhecer áreas que antes desconhecia. E é pra já!

Você não possui mais aquelas áreas de apoio, cortadas pelo downsizing, e tem de fazer muito mais coisas sozinho. Antes você respondia por uma área, agora, atende várias ao mesmo tempo.

Ninguém controla mais os seus horários, mas as exigências são tantas que você acaba ficando muito mais tempo na empresa.

O conhecimento aumenta numa velocidade nunca vista. Quando você conseguir ler tudo, aprender tudo e acompanhar o ritmo de tudo?

A tecnologia muda todo dia. O que era novo ontem foi ultrapassado hoje. Produzimos mais dados e informações do que somos capazes de sintetizar. Um dos maiores problemas que enfrentamos, hoje, não é a falta, mas o excesso de informações disponíveis.

Além disso, seu desconfiômetro não está funcionando bem. Você percebeu que está sendo o último a saber das coisas no seu ambiente.

Você se sente iludido, ao ser propositalmente incluído entre os 5% da população de renda mais elevada e ao perceber que está sendo atraído por propagandas de produtos que não pode adquirir.

As notícias estão estranhas para você, seus filhos não gostam mais dos americanos, seus amigos elogiam o Chaves e o Evo Morales. Em seus pensamentos e análises os outros não estão enxergando o que está acontecendo, ou só você que consegue perceber o que há nas entrelinhas da ética e da política.

Seu médico disse que você deve dedicar pelo menos meia hora por dia para exercícios, ter uma alimentação mais saudável, parar de fumar, beber menos e se divertir. Senão...

A família, em casa, reclama que você não está participando tanto quanto deveria e seu sentimento de culpa, consciência, também te avisa.

Você não consegue mais ligar para os amigos, não tem mais vida social e nem consegue responder todos os e-mails recebidos. São mais de duas caixas postais lotadas todos os dias, uma pessoal e outra comercial, mas os consultores dizem que o networking é fundamental. Mexa-se!

Então como enfrentar esses desafios?

Visando planejamento de carreira?

Na busca de equilíbrio pessoal x profissional?

Como ter clareza de seus valores éticos, pois são eles que orientam o "caos"?

Sabendo escolher, pois a busca por conhecimento é ilimitada, mas o tempo e a capacidade de atenção não.

O Management é uma ciência empírica antiga. Sempre teve práticos exímios e muitos profetas. Alguns deles são nomes fundadores que as gerações mais recentes de executivos mal ouviram falar - como o francês *Henry Fayol*, o alemão *Walther Rathenau*, o japonês *Shibusawa*, ou os americanos *Mary Parker Follet* ou *H.L. Gantt*.

Outros ouviram provavelmente falar mal - como *Frederic Winslow Taylor* (transformado em "demônio" com o epíteto do "taylorismo") ou *Alfred Sloan*, a força da natureza que moldou o grupo empresarial capitalista moderno.

Mas só na segunda metade do século XX, o management se tornou numa doutrina assimilável para o comum dos mortais, algo que se poderia aprender e ensinar. São muitos os nomes de acadêmicos e consultores que associaram o seu nome a esta "massificação". Mas, o homem que iniciou essa revolução, *Peter Drucker* foi batizado de "Dr. Management", mas ele recusou o cognome. E, também, nos advertiu para NÃO encararmos suas idéias como "receitas" - mas sim como ferramentas a adequar ao contexto.

CRONOLOGIA DA REVOLUÇÃO DA GESTÃO

1943 - O Programa de Management Avançado começa na Harvard Business School

1946 - *Peter Drucker* publica *Concept of Corporation*, com base no estudo da General Motors

1949 - *Drucker* é encarregado de ser o primeiro professor de management de que há memória. Iniciou a carreira na Graduate School of Business da Universidade de Nova Iorque

1950-52 - *W. Edwards Deming* e *Joseph Juran* lançam o movimento da Qualidade no Japão

1954 - *Drucker* publica *The Practice of Management*, o primeiro manual de gestão; *Abraham Maslow* escreve "Motivação e Personalidade" (uma visão radicalmente diferente do que motiva o trabalhador)

1960 - *Douglas McGregor* publica *The Human Side of Enterprise*, o livro mais emblemático da corrente das "relações humanas" na empresa; *Ted Levitt* fala da "miopia do marketing" na Harvard Business Review e catapulta o marketing como uma disciplina séria



Management e Lucidez

- 1962 - *Alfred Chandler* escreve *Strategy and Structure*, que coloca a estratégia na agenda da gestão
- 1965 - *Igor Ansoff* publica *Corporate Strategy* e lança o planejamento estratégico
- 1967 - *Philip Kotler* escreve *Marketing Management*
- 1968 - *Frederick Herzberg* escreve na *Harvard Business Review* o artigo "Como se motivam os empregados" (o mais solicitado na história da revista)
- 1969 - *Drucker* publica *The Age of Discontinuity* onde fala do trabalhador do conhecimento
- 1970 - *Alvin Toffler* lança "O Choque do Futuro"
- 1971 - A Shell cria em Londres o seu grupo de planejamento estratégico
- 1973 - *E. Fritz Schumacher* publica *Small is Beautiful*
- 1975 - *Ohmae* publica no Japão "A Mente do Estratégico" (só traduzido em 1982 em inglês)
- 1978 - *Organizational Learning* é publicado por *Chris Argyris* e *Donald Schon*
- 1980 - Surge A Terceira Onda de *Toffler*; *Michael Porter* publica *Competitive Strategy*, que teorizou o conceito de "vantagem competitiva" (diferenciando de vantagem comparativa)
- 1981 - *The Art of Japanese Management* é publicado por *Richard Pascale* e *Anthony Athos* - este foi o livro que provocou o choque no Ocidente
- 1982 - *Tom Peters* e *Bob Waterman* publicam "Em Busca da Excelência", o livro que popularizou a gestão
- 1985 - Nasce a idéia de 'cultura de empresa' com *Organizational Culture and Leadership*, de *Edgar Schein*
- 1990 - *Hamel* e *Prahalad* falam das "competências nucleares" (distintivas e diferenciadoras) de uma empresa; *Michael Hammer* lança a idéia da "reengenharia"; *Peter Senge* publica *The Fifth Discipline*; e *Porter* "A Vantagem Competitiva das Nações" (que popularizou o conceito de 'cluster')
- 1991 - *Ted Gaebler* e *David Osborne* publicam *Reinventing Government* - sobre a nova reforma da Administração Pública
- 1993 - *Drucker* escreve "A Sociedade Pós-Capitalista" (a bíblia sobre a economia do conhecimento)
- 1994 - *Charles Handy* publica *The Age of Paradox*
- 1995 - *Ohmae* escreve "O Fim do Estado Nação"
- 1996 - "Economia Digital" é publicada por *Don Tapscott* - um novo conceito emblemático nasce
- 1997 - *Arie de Geus* investiga os segredos da longevidade das empresas em *The Living Company*

1998 - O ciber-jornalista *Kevin Kelly* publica *New Rules for the New Economy*, o ABC da Nova Economia

1999 - *Drucker* publica o seu Manifesto aos 90 anos - *Management Challenges for the 21st Century*

2001 - *Yves Doz* orienta o estudo sobre as metanacionais e publica *From Global to Metanational*

A inteligência emocional está de volta à gestão, tal como toda a filosofia do "lado humano" da organização, depois de um interregno. Mas os inventores do conceito em 1990 querem separar o trigo do joio e denunciam o sensacionalismo das receitas que oferecem o paraíso do sucesso e da competitividade na vida profissional e pessoal. As competências emocionais não podem ser confundidas com os traços da personalidade, ou com as aptidões talentosas de cada um.

Fomos habituados a duas idéias feitas quando ouvimos os entendidos falar de "psicologia" nas organizações e na gestão de recursos humanos. Uma "cinzenta", tradicionalista, de que as emoções ficam à porta da empresa (o reverso é que o nosso conhecimento e aptidões profissionais ficam no escritório durante a noite à espera que cheguemos no dia seguinte), e outra "vanguardista", pseudo-modernista, de que o comportamento emocional de sucesso, competitivo, se vê naquele gestor ou colega que todos os dias entra de peito inchado transpirando autoconfiança, otimismo e "pro-atividade". Apesar de muito populares, estas duas variantes da "psicologia" organizacional de cordel são mais dignas das tiras cômicas de *Dilbert* do que da gestão, reclamam os fundadores do conceito de inteligência emocional, que, agora, está, de novo, na ribalta.

Inteligência emocional é a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros.

As empresas têm emoções, pois são feitas de uma matéria-prima viva que são os humanos. Entender as emoções, saber expressá-las, potenciá-las como ferramenta do pensamento, e saber geri-las, é a razão de ser da inteligência emocional.

Há diferentes tipos de liderança e de profissionalismo. Só alguns envolvem a inteligência emocional. Muita gente tem uma boa performance profissional ou capacidade de liderança sem ter qualquer pingão de inteligência emocional.

A autoconfiança é, muitas vezes, uma máscara da arrogância intelectual e do total desconhecimento da complexidade da realidade. "Seja realista sempre!".

Inteligência emocional (IE) não é sermos simpáticos e agradáveis para toda a gente, o tempo todo. É sermos honestos.

Inteligência Emocional não é sermos hipersensíveis. É termos consciência dos sentimentos, dos nossos e dos das outras pessoas.

Inteligência emocional não é sermos emocionais. É demonstrar capacidade de gestão das nossas emoções.

Estamos vivendo a era da percepção. No mundo de hoje, a percepção é mais importante que a visão.

A proposta é: ter novas maneiras de ver as coisas existentes ao contrário de descobrir novas coisas para ver.

Para Freud, o homem havia experimentado três grandes feridas narcísicas em sua história: a primeira quando Copérnico demonstrou que a Terra não ocupava o centro do universo, a segunda, quando Darwin afirmou que o homem não tinha nenhum lugar privilegiado no mundo animal, e a terceira, quando a psicanálise provou que o ego não era soberano no psiquismo humano.

Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem administrativa moderna. Muitos a desejam, principalmente os dirigentes que a vêem como instrumento poderoso para relacionamento interpessoal, influenciar pessoas e conservar poder.

A atração pela liderança decorre basicamente de duas noções: liderar está sempre associado à idéia de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a utilização hábil de algumas qualidades inatas é capaz de transformar pessoas, chefes ou dirigentes, em grandes e respeitáveis líderes.

A idéia de liderar é também mais simpática e atraente do que a de administrar, comandar, dirigir ou gerenciar. Numa organização hierárquica, os funcionários esperam ser supervisionados, ter suas atividades reguladas, controladas e avaliadas, e seu desempenho discrepante corrigido. Essa função de supervisão e controle exige capacidade de uma pessoa de influenciar o comportamento de outros. Assim, seria mais agradável e simpático se essa função pudesse ser exercida naturalmente, com base em qualidades inatas. O dirigente influenciaria comportamentos de outros e, em retorno, ainda obteria admiração, reconhecimento e lealdade. Essa visão de liderança, baseada no senso comum, ajudou a criar mistérios, mitos e atrativos em relação à idéia de liderar.

Hoje acreditamos que a maioria das pessoas possam se tornar líderes. Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. O exercício efetivo de liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamentos de vida.

Por constituir essencialmente uma interação pessoal, a liderança pode ser vista como uma função gerencial, embora, evidentemente, não seja privativa da gerência. Outras pessoas de um mesmo grupo, instituição ou empresa podem exercê-la, independentemente de ocuparem posições gerenciais. Da mesma forma, dirigentes podem exercer várias funções gerenciais e grupais, inclusive para o alcance de objetivos comuns, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência.

Assim é que, modernamente, recomenda-se a chefes e dirigentes dedicarem-se ao aprendizado da liderança como um esforço individual de enriquecer a própria experiência.

Dirigentes devem adotar a perspectiva de conhecer, ouvir e prestar atenção à opinião e à experiência de outros; ampliar os horizontes mentais participando, lendo e conversando não só assuntos diretamente relacionados ao trabalho, mas também outros temas capazes de provocar a curiosidade e ajudar a desenvolver a perspectiva globalista e de interdependência dos problemas administrativos. É preciso, ainda, avaliar a própria experiência, para retirar dela ensinamentos tão ou mais preciosos do que os aprendidos nos textos e na experiência alheia.

A habilidade de liderança se desenvolve na medida em que o dirigente permite que novas idéias penetrem e amadureçam em sua mente.

Como os executivos podem melhorar a sua capacidade de imaginação para solucionar seus problemas ou criar novas oportunidades. Vale lembrar que existe o poder da imaginação construtiva, mas também aquele que nos imobiliza. Em geral 50% dos problemas que temos não têm solução. Se não tem solução já estão solucionados. 30% são problemas dos outros. Devolva-os. Cada um com os seus problemas. E, apenas, 20% dependem de nossas decisões. Se você analisar bem esta questão verá que a maior parte dos nossos problemas existe apenas no campo imaginário negativo.

Enquanto os bens materiais não nos pertencem de fato, pois a qualquer momento podemos deixá-los aos herdeiros, por ocasião da morte, ou perder por um motivo qualquer, o patrimônio moral é o único tesouro que realmente nos pertence.

O mundo que vivemos é um mundo de escolhas.

Não existe mercado parado... Existe gente parada!

A gestão de pessoas, hoje, é um caminho de mão dupla: Tem que ter ação, estratégia das empresas e motivação das equipes. Quando uma das partes falha compromete resultados. Palavras são palavras, desculpas são desculpas, promessas são promessas...

Nós vivemos de resultados!

Quando contemplamos o atual quadro da economia global, concorrência, imprevisibilidade, explosão de novas teorias gerenciais e novas tecnologias, velocidade da informação, concentração da riqueza em poucas mãos, volatilidade do capital, etc; mais e mais nos convencemos da importância do desenvolvimento do capital humano.

Segundo Thomas Alva Edison há dois requisitos para a realização plena e o terceiro foi acrescentado por nós:

1. INSPIRAÇÃO: Sem ela não há criatividade
2. TRANSPIRAÇÃO: Sem ela não há realizações
3. DIVERTIMENTO: Sem ele o número 1 não existe e o número 2 torna-se enfadonho

Hoje mudança e ousadia já não são mais privilégio dos heróis, porque em todos os níveis sociais ela é necessária. Mais que isso é obrigatória.

Não podemos esperar resultados diferentes de ações repetitivas e nem podemos depender de nossos olhos, se a nossa percepção estiver fora de foco.

- Rir é arriscar-se a parecer doido...
- Chorar é arriscar-se a parecer sentimental...
- Estender a mão é arriscar-se a se comprometer...
- Mostrar os seus sentimentos é arriscar-se a se expor...
- Dar a conhecer as suas idéias e seus sonhos é arriscar-se a ser rejeitado...
- Amar é arriscar-se a não ser retribuído no amor...
- Viver é arriscar-se a morrer
- Esperar é arriscar-se a desesperar...
- Tentar é arriscar-se a falhar...

Mas devemos nos arriscar!

O maior perigo na vida está em não arriscar...

Aquele que não arrisca nada...

Não faz nada...

Não tem nada...

Não é nada ...