

O Administrador como Líder Empresarial e sua influência nas mudanças e na cultura das organizações

Leonardo Nogueira Falcão

Lidiane Aparecida Kanapiro

Pedro Márcio Xavier Neves

Resumo

A escolha do tema: O Administrador como Líder Empresarial e sua influência nas mudanças e na cultura das organizações; foi motivada pela sua atualidade e pelo fato da atual conjuntura socioeconômica estar privilegiando profissionais cujo diferencial se relaciona à liderança para resultados através de equipes automotivadas e às características que distinguem um verdadeiro empreendedor. Consideramos oportuno e fundamental analisar e discutir o papel dos grupos, e até que ponto os liderados exercem influência na atuação do líder empresarial, dentro da cultura organizacional.

Palavras-chaves: graduação em administração, liderança, desenvolvimento técnico, comportamento, cultura organizacional e mudança.

INTRODUÇÃO

Com a virada do milênio, organizações e pessoas buscam ajustar-se às mudanças decorrentes da evolução tecnológica e da economia globalizada. A grande corrida gira em torno dos conceitos de competência, informações e resultados. É preciso reaprender novos conceitos e extinguir muitos até então em vigência, superando padrões de procedimentos técnicos e comportamentais enquadrando-se às novas exigências do mercado de trabalho. As mudanças na economia exercem impacto sobre as empresas, que por sua vez, devem estar atentas às transações internacionais e as alianças temporárias, sendo que para tal a reavaliação do modelo empresarial é imprescindível. Isso significa que há necessidade de um aprendizado constante, para garantir a propriedade intelectual, o que exige das pessoas certa flexibilidade, no sentido de manter-se aberta a novas idéias e ao mesmo tempo proteger os interesses vitais da empresa e a cultura organizacional.

Os líderes deverão incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais, desenvolver equipes automotivadas e de autodesempenho, transferindo responsabilidades e competências essenciais para os grupos de trabalho e seus membros. As novas exigências relativas a competências essenciais, obrigam as organizações a rever o perfil de sua equipe de frente, considerando urgente e fundamental o aprendizado coletivo, multiprofissional, capacidade de compartilhar não só no grupo de trabalho interno à empresa, mas também além das fronteiras empresariais e geográficas. A mundialização exige que indivíduos procedentes das mais diversas realidades culturais, aprendam como um grupo único. Essas considerações iniciais são indicadores incontestáveis de que se faz necessária uma análise dos conceitos de grupos, grupos de trabalho, de pressupostos básicos e os aspectos de satisfação e sofrimento relativos ao trabalho. Sentimos necessidade de buscar informações que nos dessem uma visão qualitativa, sob o ponto de vista discente, no que se refere ao perfil do Administrador do novo milênio com relação aos aspectos técnico e comportamental, cujas considerações e expectativas comentaremos no desenvolvimento deste trabalho.

As Instituições responsáveis pela formação dos Profissionais de Administração, considera-se caber uma revisão profunda dos objetivos do curso, revisão das ementas, conteúdos, metodologia, técnicas e procedimentos gerais, uma vez que há urgência em instrumentalizar-se para atender às necessidades de mercado. Essa necessidade de ajustes à realidade de mercados a princípio regionalizados e atualmente globalizados, inclui investimentos no corpo docente, para que possa desempenhar a contento sua profissão no sentido mais amplo da palavra, sendo realmente facilitadores do processo de

desenvolvimento cognitivo do graduando e não meros repetidores do que já foi feito, ou portadores de informações sobre o que já aconteceu.

EMBASAMENTO TEÓRICO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Não podemos deixar de ressaltar a constante necessidade de reexame de competências, que fazem do líder empresarial, um verdadeiro competidor, na conquista de seu espaço no mercado do trabalho. Manter-se na “linha de frente” no ranking de profissionais empreendedores e de reconhecida competência requer esforço pessoal e credibilidade, além de parcerias no mesmo sentido com as organizações e instituições que se propõem a oferecer subsídios teóricos e práticos para a formação e o aperfeiçoamento dos profissionais em questão.

Considerando que a palavra de ordem é cooperação, trabalho em equipe, transposição de barreiras, não só nos grupos internos às empresas nas barreiras geográficas para que o líder possa manter-se conectado ao mundo empresarial. Isso implica na necessidade de conhecimentos tecnológicos, de sistemas de informações atualizados e pelo menos dois idiomas estrangeiros. Visão da empresa no contexto local, regional, nacional e mundial, que culmina com uma visão conceptual do que representa a empresa no contexto da mundialização. Outras habilidades que facilitem a gestão financeira, de produção e do capital humano também são imprescindíveis.

Tais conhecimentos poderão ser acessados via universidades, faculdades particulares, escolas técnicas profissionalizantes, internet, literatura específica e outros meios, enquanto o desafio maior envolve a natureza humana em si. A volição, a motivação, o verdadeiro desejo de pertencer, de utilidade, de realização, esses fatores de origem psicológica, são parte da personalidade de grupo.

Daniel Goleman (2002), em seu livro : *Inteligência Emocional*, enfatiza a sabedoria de grupo, considerando que os fatores como inteligência, talento e criatividade de cada membro, somam-se formando o Quociente de Inteligência de grupo, ou a sabedoria a inteligência de grupo.

A CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES PODE SER ADMINISTRADA ATRAVÉS DAS LIDERANÇAS

O papel da liderança empresarial é o de gerar e facilitar o processo de mudanças constantes e não simplesmente de se ajustar as mesmas quando muitas vezes este líder nem mesmo a aceita.

A mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham a sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (Fleury, 1992).

Afinal o papel da liderança empresarial é conseguir que seu grupo de liderados desempenhe de forma eficaz e voluntária o seu trabalho a fim de conseguir os melhores resultados organizacionais.

Não se pode esquecer que o líder lida com um dos fatores mais complexos da organização que é o ser humano. Portanto a liderança é um dos principais responsáveis pela formação da cultura organizacional de uma empresa.

A cultura organizacional está introjetada, com mais ou menos profundidade, no modo de pensar, de agir e de se comportar da organização. O líder deve saber agir constantemente com o problema político que se refere às ligações entre a cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa. É válido lembrar que alguns grupos que lidam com o poder nas organizações tem interesses ligados as suas crenças que são significativos para o desenvolvimento das empresas e difíceis de serem abandonados sem uma argumentação coerente, muitas vezes trazidas através das lideranças empresariais.

Há muitos profissionais que acreditam ser possível desenvolver a mudança organizacional a partir de modelos e processos de gestão (muitas vezes tais profissionais se intitulam de “agentes de mudança”) (Fleury, 1992)

O GRUPO COMO INSTITUIÇÃO E O GRUPO NAS INSTITUIÇÕES

Iniciaremos pela concepção de grupo postulada por Bleger (1970) de que “um grupo é um conjunto de indivíduos que interagem entre si compartilhando certas normas numa tarefa”. A identidade grupal tem dois níveis: um é o da identidade proporcionada por um trabalho em

comum e que chega a estabelecer modelos de interação e de comportamento que são institucionalizados no grupo, dada pela tendência a integração e interação entre as pessoas, a outra não tem base na interação nem integração mas sim ao pertencimento, a identidade reside no fato de pertencer ao grupo.

O grupo, segundo Bleger(1970), é sempre uma Instituição muito complexa, caracterizando-se como um conjunto de instituições que tende a se estabilizar como uma organização.

A PSICOLOGIA DAS MASSAS

Nossa tentativa de entender a influência do grupo sobre a atuação do líder nos levou a rever conceitos e referências existentes na literatura, não só quanto a essa consideração, mas também com relação as que acontece com o próprio indivíduo quando passa a fazer parte da massa.

Após revisão bibliográfica constatou-se que não importa o nível de vida, o caráter, o cargo que ocupa, o grau de inteligência dos indivíduos que compõem a massa, o fato exclusivo dele estar transformado numa multidão, torna-os possuidores de uma espécie de alma coletiva.

Essa “alma coletiva” fá-los sentir, pensar e agir de uma maneira inteiramente diferente de como sentiria, pensaria e agiria cada um deles isoladamente. Certas idéias e sentimentos só surgem nos indivíduos constituídos em multidão. Sendo função preponderante do Administrador a liderança de equipes de trabalho nos permitimos explorar também esta questão com base na bibliografia, sendo possível afirmar que quando comondo a massa psicológica o indivíduo passa a ter sentimento de potência invencível, em função do número inclusive seus sentimentos que individualmente seriam refreados, quando em multidão vem à tona. O sentimento de responsabilidade também desaparece uma vez que a multidão é anônima e irresponsável. Nas multidões os elementos individuais se colocam a mercê de um chefe a quem deve autoridade, ele é seu amo, seu herói e é necessário que possua certas aptidões. Deverá possuir uma certa energia no sentido de empolgar a multidão na direção de sua própria fé. Esse líder é dotado de um poder misterioso ao que se dá o nome de prestígio. Esse prestígio o faz merecedor de respeito e admiração, pode também ser temido e invejado. Isso pode ser traduzido em energia e volição, que se traduzem também em características essenciais ao líder.

EQUIPE DE RESULTADOS - A PRODUÇÃO INDIVIDUAL E A PRODUÇÃO DA “ALMA COLETIVA”

Sugere-se que a moralidade das multidões pode se tornar mais elevada que a dos indivíduos que compõem. No que se refere à produção intelectual, a literatura tem demonstrado que as grandes criações do pensamento, os grandes descobrimentos de soluções para grandes problemas, só são possíveis ao indivíduo que trabalha isolado, na solidão, embora a “alma coletiva” também tem a capacidade de dar vida a criações espirituais geniais, como por exemplo à língua, canções populares, folclore e outros.

Vale ressaltar que o fenômeno mais surpreendentemente óbvio é quanto mais homogeneidade mental maior a integração dos indivíduos a massa e mais evidente serão as manifestações da “alma coletiva”.

Quanto mais grosseiras e elementares forem as emoções maiores são as probabilidades de se propagar na massa. Tanto é que é comum um indivíduo na massa passar a aprovar coisas que sozinho jamais aprovaria.

COMPORTAMENTO E LIDERANÇA DE GRUPOS

John Kotter(1999) analisa o indivíduo como líder perante a massa crítica de gente e ressalta uma “coligação dirigente” lembrando que ninguém sozinho, consegue provocar grandes diferenças. Lembra que existe um certo cinismo no ambiente das empresas e que é resultado de uma relação desgastada, um sistema de comunicação deficiente, falta de coerência entre o que se diz e o que se faz. É importante lembrar que o comportamento humano traduz a maneira de viver do indivíduo, seu modo de estabelecer relações com si próprio e com os outros. Alguns desses padrões de comportamento são estabelecidos precocemente, enquanto outros são adquiridos mais tardiamente. Outros fatores presentes e que exercem influência no comportamento são os mecanismos de defesa do “ego” .

Dejours(1991) trata desse assunto sob o nome de “ideologia defensiva” e estabelece diversas estratégias que resultam em prejuízo da produtividade. Considera também o fator satisfação, ou insatisfação no trabalho, uma vez que o indivíduo projeta nas suas ações aquilo que tem introjetado em seu interior. Até o posto de trabalho que ocupa, tem incontestável importância para o indivíduo e influencia nas relações com as demais pessoas do mesmo ou de outro setor.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ERGONOMIA

A tarefa nunca é neutra em relação ao meio afetivo do trabalhador, ele tanto pode falar de sua tarefa quanto calar sobre ela. As vezes sente necessidade de proteger-se escondendo dos outros. Quando o trabalho deixa “marcas” físicas tipo “estigmas”, como alterações na pele, no odor do corpo, na saúde física, inclusive a forma de vestir-se para o desempenho das tarefas, exercem importantes influências na vida afetiva da pessoa, em contrapartida existe o fator que contém numerosas significações que é o salário, que servirá para o sustento da família, pagar dívidas, sustentar as demais despesas da casa as possíveis melhorias e outras.

A SAÚDE FÍSICA, PSÍQUICA E SOCIAL DO TRABALHADOR INTELECTUAL

Com a desenfreada competitividade do mercado de trabalho mundializado, o Administrador apegar-se aos excessos de atividades do trabalho, na tentativa de estabelecer o diferencial que o mantém na organização, muitos se ocupam um número de horas exageradamente maior do que se prevê, permanecendo na empresa até 50% de tempo a mais do que o normal. Com esses excessos, o lazer, a família, a religião, o cuidado pessoal e a satisfação pessoal, ficam todos prejudicados. Participação de investimentos em aperfeiçoamento técnico ou de outras habilidades também é visto como algo impossível. Estabelece-se um ciclo vicioso que vai tolhendo a pessoa de trilhar o caminho do sucesso, tornando-se ansioso, “amargo”, tenso, isolado e improdutivo.

A alta ansiedade por manter-se na organização, o impede de ver o quanto à qualidade de vida influencia no desempenho de um Administrador, especialmente na sua atuação como líder empreendedor. Os reflexos de sua formação vivências e descontroles emocionais serão facilmente notados, pelo seu semblante ou por outras evidências uma vez que a linguagem do corpo é de fácil tradução. Um líder “liquidado”, infeliz, desmotivado, fechado para os relacionamentos e para as inovações é um líder derrotado.

O ADMINISTRADOR COMO LÍDER ORGANIZACIONAL – UMA VISÃO DISCENTE

Considera-se oportuno ouvir a parte principal envolvida, o próprio graduando de Administração, que está se preparando para o tão competitivo mercado de trabalho globalizado.

A preocupação com os “modismos” e com as tentativas de se estabelecer um perfil ideal do líder na atual conjuntura socioeconômica, levou à decisão por realizar-se uma avaliação qualitativa preliminar, que guiasse ao entendimento do que espera e considera como um perfil adequado ou ideal ao Administrador como líder empresarial.

Ouviram-se dois alunos de cada série do curso de graduação em Administração, de duas Faculdades particulares do interior do Estado de São Paulo. Realizaram-se as entrevistas conduzidas com certa informalidade, e procurando deixar o acadêmico discorrer a vontade sobre sua visão tanto do perfil, quanto dos aspectos gerais relacionados a formação e atuação do Administrador como líder empresarial. Os alunos das duas primeiras séries apresentaram-se “sonhadores”, com uma visão um tanto romântica elevando o profissional da administração próximo à “Onipotência Divina”. Isso até certo ponto é compreensível pelo fato de durante esse período não terem mantido contato com as disciplinas profissionalizantes do curso, que futuramente serão o instrumento de integração da teoria à prática. Os principiantes utilizaram constantemente termos como: sonho, ideais e espírito empreendedor. Foi possível perceber evidências de que não existe clareza para os próprios acadêmicos quanto aos termos utilizados. Citaram como primordial um idioma estrangeiro, conhecimento de informática e as relações interpessoais, ressaltaram também a participação dos docentes no sentido de incentivar a pesquisa, o trabalho de equipe, o clima organizacional harmonioso e de promover o conhecimento científico.

Os acadêmicos dos dois últimos anos da graduação, delinearão um perfil delimitando aspectos técnicos e comportamentais, destacando atividades de busca de informações, tomada de decisões, comprometimento com os objetivos e metas pré- estabelecidos, o trabalho de equipe e o clima organizacional harmônico. Esses últimos além da clareza quanto ao esperado do líder empreendedor e eficaz, ressaltam a flexibilidade do Administrador como agente de mudança, enfatizando o interesse e a motivação intrínseca como fatores preponderantes para aquisição do conhecimento e o desenvolvimento técnico. Destacam também a estrutura familiar do líder, condição socioeconômica e qualidade de vida, uma vez que segundo eles, a formação pessoal, a cultura, a influência da família e das demais condições citadas não

podem ser negadas ou ignoradas. Acreditam inclusive que a atuação coerente em diferentes situações, exige um certo equilíbrio emocional, aperfeiçoamento constante, reflexão e disciplina interior.

Não foi surpreendente o fato de encontrarem-se perfis condizentes aos apresentados nas literaturas mais recentes, que enumeram diversas características e habilidades bem como conhecimentos que o elevam muito próximo a “Deus” . Seria o indivíduo que teria soluções para todos os problemas e que ele próprio não teria problemas, “utopia”, sem dúvida!

Deixar de considerar a vida pessoal, os sentimentos, as aspirações, os projetos de vida e esperar um profissional altamente produtivo, amigável, bem relacionado na empresa e fora dela, seria realmente utopia. Não é possível compartimentalizar o homem como um autômato.

Essa consciência remete estes pesquisadores a uma maior responsabilidade como docentes. A parcela de contribuição dos docentes para que esses objetivos sejam alcançados, deve torná-los seriamente comprometidos com a formação do Administrador como um líder empresarial e alertá-los também para a responsabilidade das Instituições em estar adequando o processo de ensino-aprendizagem, indo de encontro às necessidades do mercado não apenas local ou regional mas também, nacional e global

CONCLUSÃO

Em decorrência do desenvolvimento tecnológico, da “mundialização” e das mudanças político-econômica o mundo empresarial passa a exigir ainda mais do Administrador, por incrível que pareça o momento em que se administra um ambiente eminentemente cibernético é o mesmo momento que se exige cada vez mais humanismo, compartilhamento e união. Ser líder, no entanto é ser educador, comunicar valores, induzir atitudes e orientar ações em direção a objetivos consensuais. É ter visão realizadora de futuro, transformando anseios e oportunidades em ganhos reais. A formação deste profissional polivalente, depende de uma competência construída em longo prazo, que só uma base educacional poderá proporcionar.

As características desejáveis no trabalho do Administrador devem ser pensadas em nível de família de ocupações que podem e devem ser consolidadas, a partir de um conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos que provêm de várias instancias, tais como : Formação geral, conhecimento científico, formação profissional, experiência de trabalho e social.

O “saber-ser”, sobrepõe o “saber fazer”. O conjunto de competências que os cursos de Administração terão que colocar em ação, por meio da articulação dos vários saberes oriundos de várias esferas, constituem características próprias da verdadeira qualificação do Administrador como um líder empresarial. Lembrando que as questões relacionadas a personalidade são também muito importantes e que as experiências vividas tanto podem facilitar como dificultar a atuação do líder, acredita-se ser imprescindível um trabalho de reflexão e revisão de atitudes e comportamentos, uma vida social ativa e atividades de lazer, como suporte ao profissional que, com tantas responsabilidades despende alta energia psíquica. Esses cuidados pessoais irão minimizar o estresse, tornando-o mais saudável do ponto de vista psicossocial, o que facilitará a dinamização das potencialidades físicas, intelectuais e dos talentos especiais.

Sam Deep(1998) em seu livro “Torne-se um líder eficaz” reforça que a capacidade de liderança pode ser desenvolvida e aperfeiçoada, facilitando ao líder manter-se aberto às mudanças e melhor gerenciar sua equipe para a manutenção de um clima organizacional favorável a produtividade.

A equipe de avaliadores que compõe a Comissão nomeada pelo Ministério da Educação, para avaliar as habilidades e conteúdos a considerar no Exame Nacional de Cursos destinado aos graduandos dos cursos de Administração, consideram que dentre as principais habilidades do Administrador estão: a capacidade de planejar uma ação, com base num referencial teórico, uma vez que administrar pressupõe a existência de situações, pessoas ou recursos que necessitam de alguém para gerenciá-los, capacidade para compartilhar ações e resultados inclusive com outras áreas do conhecimento (multidisciplinaridade).

Para simplificar, podemos reunir os requisitos fundamentais ao Administrador como líder empresarial, enfocando quatro campos específicos : planejamento, habilidades de comunicação, senso de organização e consciência a cerca de todo o ambiente em que a equipe opera.

Podemos concluir que liderar é o processo de influenciar as pessoas positivamente para atingir resultados que atendam tanto as necessidades da pessoa, quanto as da organização.

Paul Hersey(1986) e Kenneth Blanchard estabelecem os princípios da liderança situacional, que ao nosso ver é sinônimo de flexibilidade, uma vez que proporciona ao gestor, além de um modelo compreensivo, um método prático de como administrar eficazmente pessoas, tempo e recursos. A liderança situacional possibilita melhor desempenho dos

liderados em suas tarefas, contando com o apoio e orientação estrutural e sócio-emocional, dados pelo líder.

Sabe-se que todas as pessoas querem um lugar de destaque, querem liderar porém poucos conseguem, pois não depende só de competência técnica e intelectual, mas também de vontade e formação. Cabe ao graduando em Administração, interar-se de suas reais potencialidades, limitações e oportunidades e conciliar sua formação universitária ao preparo geral para uma missão tão estimulante e desafiadora. Cabe também as Instituições responsáveis pela formação dos futuros profissionais da Administração, uma revisão constante do processo, adequando-o à conjuntura social, política e econômica mundial.

Não se poderia deixar de considerar a importância do docente nesse processo, sendo que o aperfeiçoamento constante, a auto-avaliação e um aprofundamento técnico e científico devem fazer parte do dia-a-dia do docente.

BIBLIOGRAFIA

BETHEL, Sheila Murray. Qualidades que fazem de você um líder. São Paulo: Makron Books, 1995.

BLEGER, José. Temas de Psicologia – Entrevista e grupos. PA. 1970.

DEEP, Sam. Torne-se um Líder Eficaz . 2^a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, C, et al. Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1992.

GOLEMAN, Daniel. O Poder da Inteligência Emocional – a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002

HERSEY, Paul. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional, São Paulo: EPU, 1986

KOTTER, John P. Liderando Mudanças. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário e Liderança. 1ª ed. São Paulo: Vozes, 1995.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. Liderança Conectiva – Como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

WAGNER III, John A. Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

REVISTA DO PROVÃO nº 6, ano VI , 2001

REVISTA- HSM Management, nº. 17, ano 3/nov/dez.99.