

# Liderança e RH: quais são as novas tendências para o mercado?

Em entrevista ao Administradores.com, o belga-suíço Didier Marlier, especialista em gestão e liderança, falou como o estilo de liderança e a gestão têm que evoluir para que as empresas sobrevivam à ruptura da economia



Fábio Bandeira de Mello, [www.administradores.com](http://www.administradores.com), 9 de abril de 2013

Divulgação



"A Economia de Ruptura com suas oportunidades pega 'na hora' e suas ameaças 'imediatas' requerem uma proatividade superior"

“O mundo não para”. A frase não poderia ser a mais clichê, mas, sem dúvida, é uma das mais verdadeiras. E se “o mundo não para”, os elementos presentes nele também não. Através dessa evolução e constante mudança, a nossa vida é diretamente afetada em diversas áreas. As rotinas de trabalho, a sua carreira, o dia-a-dia das

empresas, todos eles estão inseridos nesse contingente que está à mercê de mutações. Ficar parado no tempo e não se adaptar a essas transformações pode ser um caminho - sem volta - rumo ao fracasso.

O belga-suíço Didier Marlier, especialista em gestão/liderança e coautor do best-seller "Engaging Leadership", esteve no Brasil recentemente, em palestra na ESPM, para falar, justamente, sobre como o mundo corporativo vem sofrendo alterações significativas. O Administradores.com conversou com o especialista sobre algumas dessas profundas mudanças que afetam a liderança, os setores de recursos humanos, a economia e até a própria forma de administrar as empresas. Confira abaixo:

### **O termo liderança virou moda. Todo mundo hoje quer ser ou ter características de um líder. Até que ponto isso é positivo e negativo dentro de uma organização?**

Essa é uma das características de um mundo em plena mudança. Antigamente, o conhecimento era a arma do poder entre as mãos dos "chefes". Hoje em dia o conhecimento está na ponta dos dedos de qualquer um que tem acesso à internet. As grandes escolas (Harvard, M.I.T. etc.) colocam seus cursos de graça nos seus websites e grandes ONG estão espalhando aulas para todos. Recentemente, um dos estrategistas da Cisco viu que uma das 5 maiores revoluções do próximo futuro ia ser a democratização do ensino... Espero que ele tenha razão. Mas isso faz que a "arma do conhecimento" caia das mãos dos líderes e que todos hoje se sintam mais capazes a tomar decisões e liderar.

Vou estabelecer um paralelo aqui: está sendo estimado que o cérebro humano recebe e processa 11 bilhões de bits de informações por segundo! E sobre esses 11 bilhões, o cérebro "consciente" apenas consegue tratar entre 50 e 70... A comparação que faço é que, numa empresa, a diretoria faz o papel deste cérebro consciente. O problema e o perigo são que, hoje em dia, com o aumento da complexidade, dos riscos de caos, das oportunidades e ameaças de rupturas (tecnológicas, sociais, políticas etc...) esse cérebro consciente deveria ter capacidade de processar muito mais que 50 e 70 de informação a cada segundo.

A boa notícia está que, muitos (não todos) liderados estão dispostos e capazes de fornecer esta matéria cerebral extra que falta para a diretoria. As boas intenções estão lá, as competências também. Os liderados estão se disponibilizando para assumir mais tarefas e papel de liderança.

Então, muito mais pessoas estão se disponibilizando a assumir um papel de liderança e esta é uma coisa excelente por si. Agora, seguindo a metáfora, temos que ter certeza que eles ajudam de verdade essa diretoria, dando mais capacidade de processar informações.

### **Em sua palestra no Brasil você destacou: "empresas que acham que só a diretoria faz estratégias são dinossauros". Isso quer dizer que as empresas devem colocar os funcionários no processo de decisão da companhia? A ideia seria estimular a inovação em todas as áreas?**

Numa empresa, muitas pessoas não estão interessadas ou não tem a competência, a curiosidade para estabelecer estratégias. Então não adianta "forçar" eles a co-criar a estratégia. O que estou dizendo é o seguinte: Sim, continuará sendo o papel da diretoria de "adivinhar o futuro" para os

cinco próximos anos. Essa diretoria criará um maravilhoso PowerPoint, estabelecerá planos e roadmaps. Isso é a moda antiga de fazer e que funcionava nos tempos “simples e complicados”.

Em ambientes “complexos e caóticos” essa estratégia de dinossauros não é suficiente. Teremos que passar do conceito de estratégia, como um documento estabelecido por uma elite (diretoria) e planejar os próximos anos (e não só a diretoria) para qualquer futuro que seja, em vez de adivinhá-lo.

O processo de estratégias tenta de: 1) criar uma organização inteligente (em vez de manter a inteligência ao nível elitista da Diretoria), aproveitando essa onda de pessoas formadas e competentes, querendo jogar mais um papel de líder; 2) desenvolver a organização e os liderados: o processo de estratégia, a fim de evitar ao que me referi como “câncer” (uma multiplicação desordenada de iniciativas, ordens e contraordens); 3) acrescentar a motivação dentro da empresa. Se me sinto fazendo parte do processo estratégico da empresa, vou “vestir muito mais a camisa” do que se me considero um simples peão pago para minha presença horaria.

### **Setores de recursos humanos, da maioria das organizações, ainda são pouco inovadoras. Qual o motivo disso e como quebrar essa barreira nessa área especificamente?**

Não conheço suficientemente bem o Brasil para emitir uma opinião certa no assunto, mas devo admitir que o sentimento que tenho em geral é de uma função RH bastante conservadora e que não joga suficientemente seu papel de provocadora e “sparing partner” (termo de luta para descrever os lutadores que treinam o campeão) da Diretoria.

Vejo um motivo histórico para isso: a função foi considerada como um “mal necessário” durante muito tempo e relegada a processos jurídicos, de pagamento e controle em vez de ser realmente uma parte dos processo estratégico cuidando e desenvolvendo o ativo mais importante: as pessoas.

A função RH no Brasil sofre do peso de uma burocracia incrível e que até agora não vejo em nenhum outro país. É uma coisa grave porque absorve muitos recursos para execução de tarefas desnecessárias. Quando comparo o peso em cima dos ombros de um oficial de RH no Brasil ao que existe num país realmente liberal-capitalista como a Suíça, imagino que o RH Brasileiro está sofrendo de uma desvantagem competitiva gravíssima em termos de padrões internacionais.

Isso falado esta sendo de fato importante que a função se sinta responsável dessa gigantesca transformação que espera as empresas em termos de:

- Passar do conceito único de estratégia ao processo de estratégia;
- Passar de uma organização piramidal e hierárquica a um organismo conectado;
- Passar de um estilo de liderança “Senioridade = Superioridade” a um estilo Liderança engajadora.

### **Que empresas, hoje, você destacaria que estão realizando esse processo de co-criar com seus funcionários?**

Sob o comando de líderes visionários e “ligados” diria que várias empresas a níveis diferentes estão “à caminho”. Mas por exemplo, durante uma recente visita a “Vagas.com” do Mario Kaphan me impressionou bastante: Todos os funcionários estão convidados a participar do processo de elaboração da estratégia, não tem hierarquia, etc... É uma empresa que vou continuar a estudar. Mas posso mencionar também a Nextel (quando era liderada pelo Sergio Chaia), a Elekeiroz do Marcos Demarchi, a Dow do Pedro Suarez, por exemplo.

Esses líderes estão convencidos que tem que criar empresas inteligentes, alinhadas atrás de um propósito superior e comum, onde a informação flui rapidamente e as pessoas, cada pessoa se sente “dono do negócio” e autorizada a pensar estrategicamente.

### **Você citou também na palestra também que estamos vivendo a "economia de rupturas". O que exatamente seria isso e qual a relação dela nesse modelo de liderança e do RH buscar a co-criação?**

A “economia de rupturas” é precisamente o motivo dessas mudanças profundas e necessárias em termos de estratégia, organização e liderança. Antigamente, seus competidores estavam identificados e sua empresa tinha tempo e recursos para reagir contra os movimentos deles. Isso foi até um passado recente. Lembro-me da qual obsessão, da fixação que os concorrentes da Apple na área, por exemplo, de telefones, tinham sobre o provável próximo passo da empresa do Steve Jobs. Ele tinha conseguido “fixar” as mentes e as energias delas sobre o que ele ia ou não ia fazer, impedindo lhes de estar realmente criativos.

Hoje seu concorrente pode surgir de qualquer lugar, estar um total desconhecido na sua área e até lhe destruir sem mesmo querer. Outro dia, pegando um taxi em São Paulo, vi que o taxista usava o mesmo Samsung Galaxy que o meu. Mas ele o usava com um app destinado a conectar motoristas com cliente diretamente. A vantagem estava clara: um custo incomparável, uma quantidade de clientes superior e corridas sempre cheias. Para os clientes, menos tempo de espera, a escolha garantida do taxi mais próximo e mais segurança. Esse esquema deveria acabar com os rádios taxis em pouco tempo (a melhor prova é que eles estão tentando atacar legalmente este software...).

O software foi criado em Nova York por um cliente frustrado de esperar para o motoboy encarregado de livrar a Pizza dele. Ele montou uma empresa onde os clientes registrados podiam seguir o caminho das suas pizzas porque cada moto ou bicicleta tinha um GPS. Esse sistema foi usado para taxis e aqui estamos. A Nokia provavelmente matou a Kodak sem querer, no dia que decidiu colocar câmeras “de graça” na maioria dos fones que vendia, imitada pelos outros.

A Google poderia acabar com empresas de telefone móveis se sua iniciativa O.3.B. der certo. As O.3.B. deveria lançar satélites dando acesso de graça a telefonia para vários países da África. Se isso funciona, nada os impediria de generalizar para o mundo. Se um dia a Google quiser pedir a cada um para ter esse livre acesso a telefonia móvel por satélite de abrir uma conta num banco de varejo virtual, a “Google Bank” poderia se tornar o maior banco de varejo.

Vivemos hoje num mundo onde as rupturas tecnológicas, mas também de meio-ambiente, sociedade, geopolítica e de valores estão acelerando e saindo dos confortáveis padrões que conhecemos até agora.

Um livro chamado Wikinomics lançou o conceito do que o fenômeno de fonte aberta (open source) ia desafiar o modelo do capitalismo tradicional, a crise de 2008 faz vacilar o “capitalismo financeiro” e emergem gritos para um “Capitalismo Autentico” até nas escolas de Wharton e Harvard que nunca foram exemplo de vanguarda e socialismo... Hoje, meu colega e amigo, o futurólogo Gerd Leonhard e eu falamos de Economia de Rupturas porque essas estão acontecendo e podem estar vistas como ameaças ou oportunidades, dependendo do seu nível de preparo.

## **Como uma empresa pode se dar bem nessa “economia de rupturas?”**

A Economia de Ruptura terá três consequências maiores sobre as empresas e as desafiará em três níveis:

1) Estratégia: no momento a estratégia é o privilegio da diretoria. Inconscientemente, trata-se de “adivinhar o futuro”. A estratégia acaba sendo um documento, acompanhado de planos de ações e “roadmaps” para que essa “aposta no futuro” se realize. Esse documento, feito em isolamento do resto dos funcionários, terá que ser “vendido” para eles depois pela Diretoria.

A Economia de Ruptura com suas oportunidades pega “na hora” e suas ameaças “imediatas” requerem uma proatividade superior e, caso essa tenha falhado gera uma reação muito mais rápida. A solução está em criar uma “organização inteligente”.

Assim como o cérebro humano, do qual a capacidade analítica consciente esta limitada a 50/70 bits/second quando o cérebro recebe cerca de 11 bilhões de bits/second, a Diretoria não esta mais capaz de analisar todos os dados que recebe e deveria estar conectando no seu universo competitivo. Criar uma organização inteligente é um pouco como se o corpo humano parasse para ajudar o cérebro consciente, em que equipa os milhões de sensores da nossa pele a fim que cada um possa analisar, refletir e tomar decisões.

Para criar uma organização inteligente, a Diretoria tem que compartilhar o propósito estratégico da empresa. Ela tem que “capacitar” os funcionários para entender, analisar e decidir ao seu nível. Uma organização inteligente é mais ágil, inovadora, empreendedora que uma organização tradicional.

## **Em relação ao modelo antigo, as vantagens seriam...**

Ela tem várias vantagens sobre o modelo tradicional:

- Um nível de desenvolvimento dos funcionários superior: todos entendem o propósito estratégico da empresa e cada um pode, ao seu nível, pensar o que fazer para criar, impedir uma ruptura.

- Ela tem dezenas de pessoas “escaneando a periferia” no sentido que, muito motivadas e capacitadas, as pessoas que trabalham para essa empresa se sentem “donos do negócio”. Eles se acham autorizados e até responsáveis de pensar, no dia a dia, sobre as oportunidades/ameaças de rupturas. Elas estão captadores de noticias que podem impactar a empresa.

- Elas estão muito mais preparadas a mudanças porque cada um entende o como e o porque elas estão necessárias.

## **A segunda consequência, então, seria?**

A organização. Uma organização de tipo piramidal e hierárquica não apoia a mudança de estratégia para o processo de estratégias. Ela continuará exigir a seguir a linha de comando hierárquica, impedindo iniciativas e atrasando o tempo de reação.

As organizações mais capazes de se adaptar na Economia de Rupturas serão mais “orgânicas”. Elas terão um forte propósito estratégico compartilhado (continuando a metáfora do corpo humano, seria “nos manter vivos”), menos hierárquica e burocracia. As pessoas estarão encorajadas a conectar mais entre elas. Uma Google vem obviamente na mente.

A terceira consequência será Liderança. E nada disso acontecerá se permanecemos com os dois “pecados mortais” da liderança brasileira:

- A distância do Poder: onde tanto os liderados e seus líderes mantêm uma distância formal e informal entre eles, criando desconfiança, controle, burocracia e medo. Isso está totalmente retroguarda e não cabe dentro do esquema organizacional de uma empresa de ruptura.

- Medo do conflito e evitando feedback: o conflito criativo será necessário para criar rupturas ou se defender contra elas. Evitar, tentar de adivinhar a resposta que o chefe quer ouvir são comportamentos herdados dos tempos da escravidão e não estão mais toleráveis nas empresas do futuro.

Curta o Administradores.com no Facebook (<http://www.facebook.com/portaladministradores>)

Acompanhe o Administradores no Twitter (<http://twitter.com/admnews>)

Receba Grátis a Newsletter do Administradores

---

**Compartilhe!** | [Tweet \(https://twitter.com/share\)](https://twitter.com/share) |

