

APRESENTAÇÃO:

UMA VISÃO SISTÊMICA PARA APRIMORAR O MANAGEMENT

Com a exceção óbvia dos presidentes, os executivos que formam a administração de uma empresa geralmente concentram sua atuação em uma ou outra área. Vice-presidentes, diretores, gerentes são quase sempre “de” alguma coisa, isto é, de marketing, de operações, de produção, de engenharia, de finanças, de controle etc. Muitas vezes até mesmo presidentes acabam concentrando sua atuação em uma área específica em função de sua formação acadêmica e experiência.

Essa forma de divisão do trabalho nas organizações tem sido bastante útil e eficiente por diversas décadas. Afinal de contas, essas são funções essenciais à existência da empresa: é preciso produzir, é preciso vender, é preciso levantar recursos para produzir e vender. E todas precisam ser exercidas com competência para que a empresa possa cumprir sua missão com sucesso. Em um ambiente competitivo, produzir com matérias-primas e métodos deficientes, fixar preços irrealistas, fazer propaganda de má qualidade ou pagar caro por recursos de terceiros levam ao desaparecimento da organização.

Decisões nessas áreas são altamente complexas, e para que sejam tomadas com qualidade requerem uma boa dose de conhecimentos específicos, acumulados ao longo de anos de estudo e prática. Por isso pedir subitamente ao gerente de vendas para “tocar” a fábrica pode resultar em alguns problemas, assim como pedir ao gerente de produção para, do dia para a noite, passar a tomar conta do marketing e das vendas também resultaria.

Contudo, uma observação mais minuciosa do trabalho de todas essas pessoas mostra que existem mais coisas em comum do que normalmente se imagina. Antes de mais nada, essas pessoas estão expostas a um conjunto de condições e circunstâncias comuns:

- (1) Todas são responsáveis por contribuir para o atingimento de determinados resultados globais, enquanto executam uma parte do trabalho da organização como um todo;
- (2) Todas têm algum tipo de autoridade formal na empresa, ou seja, a organização enquanto grupo social concede a essas pessoas o privilégio de serem preferencialmente consultadas; e,
- (3) A todas elas são concedidos recursos, principalmente uma equipe, e elas são responsáveis por preservar e desenvolver esses recursos, e fazê-los contribuir da melhor forma possível para que a empresa adicione valor e se desenvolva na sociedade.

Essas condições e circunstâncias comuns dão origem a um conjunto de atribuições e papéis comuns, necessários seja qual for a área de atuação do executivo. Esses papéis e atribuições comuns são a essência do management, foco desta coletânea.

Mas, por que uma “visão sistêmica”? A situação atual das organizações é um espelho da situação maior na sociedade. Os atuais problemas das empresas não podem ser resolvidos por meio de disciplinas rigidamente separadas. O contexto das organizações modernas é tão complexo e seus limites mudam tão rapidamente, que divisão de trabalho e especialização rígidas, uma das bases do management tradicional, não são mais suficientes. Para aprimorar a essência do management uma nova abordagem é necessária.

Uma característica essencial da mudança ampla de paradigmas que está ocorrendo na sociedade como um todo é a mudança na percepção do mundo como uma máquina para a percepção do mundo como um sistema vivo. Essa mudança altera substancialmente nossa compreensão da natureza, do organismo humano, da sociedade e, conseqüentemente, também das organizações e seu management.

Essa nova compreensão caracteriza as empresas como sistemas sociais vivos, que não podem ser abordados apenas de um ponto de vista econômico. A presente coletânea compartilha dessa visão sistêmica do management ao procurar trabalhar de forma integrada o conjunto complexo de habilidades, responsabilidades e finalidades que compõem a essência do management.

Essa visão sistêmica do management inicia-se com o quadro [“Management: Uma Visão Global”](#), apresentado à página 5. Esse quadro traz um mosaico das responsabilidades, objetivos, funções e atribuições comuns a todos os executivos em organizações de qualquer natureza. Quanto maior a competência de todos na empresa ao exercer dessas atribuições, melhores serão as decisões e sua implantação. Portanto, a qualidade com que essas atribuições são desempenhadas responde pelo diferencial competitivo último da empresa.

Dessa forma, é essencial verificar de forma consistente a qualidade do management na empresa como um todo. A mesma atenção que as empresas dão a seus recursos financeiros e materiais deve ser concedida a seus recursos gerenciais. Por que não uma “auditoria de management”? Pensando na importância desse acompanhamento sistemático é que foi criado o [“Check list sobre Management”](#), que

[inicia-se à página 7](#) . Esse check list traz questões minuciosas sobre cada uma das dimensões do management, o que o torna um auxiliar precioso em avaliações da qualidade e do talento gerencial em toda a organização.

Ao realizar esse exame do estado do management na organização, não deverá causar surpresa a constatação de que a qualidade gerencial ainda deixa bastante a desejar. Uma das principais causas dessa deficiência é a premissa generalizada de que pessoas que chegam à cúpula da empresa já possuem competência em management. O artigo [“Diretor Mesmo ou Ainda um Técnico?”](#), [apresentado à página 57](#) , vai fundo ao questionar essa premissa, e mostra porque é tão importante investir no desenvolvimento gerencial de executivos.

Na esteira desse questionamento a presente coletânea traz o artigo [“O Desenvolvimento de Executivos de Alta Administração”](#), [que se inicia à página 59](#). Nele, o leitor encontrará um amplo conjunto de idéias para transformar técnicos e especialistas em executivos competentes em management.

O desafio de transformar técnicos em executivos capacitados em management não é exclusivo das empresas no Brasil. Organizações em todo o mundo, não importando o país nem sua tradição na atividade empresarial, estão em busca constante de melhor management.

Essas organizações reconhecem a qualidade de management como fator competitivo fundamental na economia global e por isso não medem esforços nem recursos para aprimorá-lo. As empresas mais avançadas, com presença em diversas partes do mundo, já reconheceram que só têm a ganhar quando transplantam seu conhecimento em management de um país para outro, como demonstram as empresas japonesas em sua fantástica expansão global. O artigo [“Administração Eficaz tem Nacionalidade?”](#), [apresentado à página 61](#) , mostra o valor da aprendizagem global em management e ensina empresas a evitar a reinvenção da roda ao desenvolver a qualidade de seu management.

Essa visão moderna, que vê o management como uma capacidade sem fronteiras, também reconhece que cada vez mais todos os colaboradores de uma empresa compartilham a responsabilidade por sua administração. A auto-gestão se faz sentir com força cada vez maior em organizações em todo o mundo, seja sob a forma de práticas participativas de gestão, seja sob a forma de estruturas organizacionais invertidas e grupos de trabalho totalmente autônomos.

Contudo, mesmo nas empresas muito avançadas em termos de auto-gestão, as pessoas que ocupam cargos de alta administração ainda desempenham um papel de fundamental relevância. O artigo [“A Força dos Executivos de Alta Administração”](#), [apresentado à página 64](#) , discute as fontes do poder de influenciar e as extraordinárias responsabilidades que têm os executivos à testa de qualquer organização, tradicional ou de vanguarda.

Essa força dos executivos de alta administração é incontestável, porém igualmente incontestável é a velocidade com que ela vem se transformando, como todo o resto da sociedade. Um novo paradigma em management está emergindo. Alguns o chamam simplesmente de liderança, outros de management sistêmico.

Os quadros “O Paradigma Emergente”, apresentado à página 66 , e “Contrastando Vozes e Visões”, à página 67 , apontam os rumos que o management está tomando a nível global. O primeiro quadro busca atingir esse objetivo ao contrapor às normas do pensamento tradicional em economia e administração as novas normas que emergem cada vez mais rápido em todo o mundo. O segundo quadro traz uma descrição vívida das premissas comuns que estão por trás de atitudes e comportamentos de executivos e mostra como essas premissas estão mudando em função da atual transformação maior da sociedade.

Dessa forma, se completa o ciclo de nossa visão sistêmica da essência do management. Iniciamos apresentando um quadro abrangente do que é o management nas organizações. Finalizamos apontando as direções em que esse quadro está evoluindo. Somente com essa visão sistêmica e voltada ao futuro é que executivos serão capazes de aprimorar a essência do management que praticam, e, dessa forma, assegurar o desenvolvimento contínuo não só das organizações em que atuam, mas da própria sociedade em que vivem. ■

MANAGEMENT: UMA VISÃO GLOBAL

Veja neste quadro uma visão integrada das responsabilidades em management dos executivos de cúpula. Em complemento a este quadro, use o "Check list sobre Management" completo, publicado em IDÉIAS AMANA de julho e agosto de 1988 (veja página 7 em diante desta coletânea), para insights específicos sobre o que fazer em cada um destes tópicos e para atingir níveis ótimos de eficácia na gestão de sua área e empresa.

- **Visão/filosofia/missões:** Assegurar visão clara do que a organização pretende ser a longo prazo; assegurar filosofia, princípios, missões e objetivos de caráter macro; disseminá-los na empresa como um todo, assegurando atitudes e comportamentos coerentes.
- **Objetivos/diretrizes:** Assegurar que todos na organização possuam objetivos claros; assegurar diretrizes/orientações essenciais para consecução dos objetivos.
- **Liderança/poder:** Prover a necessária liderança e direção às pessoas no processo de busca dos objetivos e realização da visão; assegurar que sejam também providos em pontos-chave da estrutura nos diferentes níveis hierárquicos da empresa; assegurar distribuição e uso adequado de poder dentro da organização.
- **Inteligência organizacional:** Assegurar/otimizar capacidades básicas da organização: de pensar e raciocinar, de criar e inovar, de aprender e de negociar/harmonizar interesses.
- **Decisão:** Assegurar otimização da qualidade das decisões na organização através de ação pessoal, de um gerenciamento eficaz dos fluxos de informação e do desenvolvimento da competência em decidir em todos os pontos-chave da empresa.
- **Equilíbrio:** Assegurar otimização e equilíbrio dos binômios (curto prazo x longo prazo; risco x recompensa etc.) que estão presentes em todos os processos que têm lugar na empresa; exercer o management de opções entre pólos opostos.
- **Relações com a comunidade:** Assegurar inserção adequada da empresa na comunidade; manter equilíbrio na relação da empresa com seus públicos-chave: clientes, acionistas, funcionários, fornecedores.
- **Estratégias:** Assegurar que haja estratégias eficazes em tudo o que leve à consecução dos objetivos, realização da visão e otimização dos resultados para os acionistas.
- **Execução/D.O:** Assegurar implantação eficaz das estratégias idealizadas; assegurar gerenciamento refinado dos processos de mudança através de uma compreensão profunda da cultura da organização e de estratégias de desenvolvimento organizacional.
- **Força empreendedora:** Assegurar capacidade de inovação da empresa como um todo; assegurar força empreendedora da organização; assegurar "decolagem" de novos projetos estrategicamente relevantes.
- **Organização:** Assegurar a eficácia da estrutura organizacional em vigor a cada momento na empresa; assegurar coerência entre estrutura, estratégia, recursos e força de implantação/execução; assegurar sintonia fina com filosofia e cultura.

Questões para auto-análise quanto a aspectos relevantes do management: Como estou em cada uma dessas dimensões? Como posso melhorar de forma contínua em todas as dimensões, por melhor que eu já esteja? Até que ponto problemas em minha empresa são gerados por deficiências em algumas dessas dimensões? Em quais dessas áreas de management deve a empresa investir com maior vigor ao pensar em seus objetivos de curto e médio prazos? E ao pensar nos de longo prazo? Como dar o primeiro passo visando a desencadear a ação necessária?

- **Alocação de recursos:** Assegurar a cada momento alocação adequada de recursos para diferentes pessoas e unidades segundo as prioridades estratégicas.
- **Comunicação:** Assegurar, no processo de busca dos objetivos institucionais, adequada comunicação na organização, tanto interna como externamente, em termos de qualidade, intensidade, abertura e *timing*.
- **Registros/memória:** Assegurar equilíbrio adequado entre comunicação escrita e oral na organização como um todo, incentivando a formalização e a formação de uma "memória oficial" de forma não burocratizada.
- **Talento gerencial:** Assegurar executivos/capacidade gerencial compatível com desafios, objetivos e estratégias; assegurar talentos necessários à consecução dos objetivos e seu constante desenvolvimento.
- **Pessoal/institucional:** Assegurar adequada estabilidade/retenção dos talentos-chave da empresa; assegurar adequado monitoramento das carreiras e promoções dos colaboradores, garantindo um *fit* adequado entre objetivos pessoais e institucionais.
- **Relacionamento/harmonia:** Assegurar adequado nível de relacionamento (harmonia, entendimento, confiança, abertura) na organização como um todo, visando a otimizar a cooperação e o espírito de equipe na busca dos objetivos da organização.
- **Participação:** Assegurar que as idéias, sugestões e contribuições apresentadas pelos colaboradores sejam efetivamente trabalhadas e consolidadas para que possam ser utilizadas sinergicamente gerando soluções de alcance muito maior
- **Motivação/moral:** Assegurar alta motivação dentro da organização visando que o máximo da energia disponível dos colaboradores seja efetivamente alocado ao processo de consecução dos objetivos institucionais.
- **Produtividade:** Assegurar otimização da produtividade em todos os níveis através do uso adequado de tempo, recursos em geral, estruturas e sistemas apropriados e uma postura básica voltada a alta eficiência e eficácia.
- **Qualidade:** Assegurar que os padrões de qualidade estrategicamente definidos pela empresa sejam alcançados/mantidos.
- **Controle:** Controlar/monitorar os principais aspectos e áreas de atuação da empresa, tanto em caráter preventivo como corretivo.
- **Compromisso/ação:** Assegurar que todos os níveis gerenciais da organização exerçam uma cobrança sistemática, contínua e coerente de seus subordinados quanto aos comprometimentos que estes efetuam no dia-a-dia.

CHECKLIST SOBRE MANAGEMENT

Dentro de sua proposta básica, IDÉIAS AMANA visa com este check list a estimular os executivos-leitores a refletir profundamente sobre questões-chave da área de management – a administração em sua essência. Em seus artigos habituais IDÉIAS AMANA tem como objetivo trabalhar aspectos bastante específicos, buscando uma análise profunda e refinada do tema escolhido. Neste check list o objetivo é o de trabalhar o quadro global do management com o intuito de:

1. reforçar a própria concepção de management (este check list trabalha cada um dos tópicos do quadro “Management: Uma Visão Global”, veja páginas 5 e 6);
2. reforçar a importância do management no trabalho dos executivos de alta administração e da visão global das responsabilidades inerentes ao seu trabalho; e
3. reforçar a concepção de que não basta ser competente em somente parte das áreas que caracterizam o management.

Trabalhando periodicamente o quadro global sobre management, IDÉIAS AMANA visa a fazer que cada um de seus artigos sobre aspectos específicos do dia-a-dia do executivo de alta administração seja sempre analisado pelo leitor dentro de um contexto maior, no qual as conexões e relações entre as diversas partes são naturalmente complexas e intrincadas.

Ao trabalhar o check list, use as seguintes questões-guia em suas reflexões e no processo decisório quanto a ações concretas a desencadear em sua organização:

- Como está a empresa em cada uma das dimensões do check list? Como é possível melhorar cada vez mais em todas as dimensões, por mais satisfatório que seja o nível atual?
- Até que ponto problemas existentes hoje na empresa estão sendo gerados por deficiências em alguma(s) dessas dimensões? Que ações específicas é preciso desencadear para neutralizar ou minimizar tais deficiências?
- Em quais dessas áreas de management deve a empresa investir com maior vigor ao pensar em seus objetivos de curto e médio prazos? E ao pensar nos de longo prazo? Como dar o primeiro passo visando a desencadear as ações necessárias?

VISÃO, FILOSOFIA E MISSÕES

Assegurar visão clara do que a organização pretende ser a longo prazo; assegurar filosofia, princípios, missões e objetivos de caráter macro; disseminá-los na empresa como um todo, assegurando atitudes e comportamentos coerentes.

- É importante para você que a empresa possua uma visão clara do que pretende ser a longo prazo, tenha uma filosofia bem fundamentada e tenha princípios, missões e objetivos? Você efetivamente acredita que isso é básico e imprescindível à sua empresa? Ou é algo que você pensa em assegurar tão somente para efeito de relações públicas ou outra finalidade política? Ou então, para você isso é mera “perfumaria”, sem relevância na “guerrilha” do dia-a-dia? Você possui uma visão da empresa a longo prazo? E quanto a filosofia/missões?
- O que pensam os demais executivos que compõem a cúpula da empresa? Há consenso/ sintonia na equipe de alta administração no tocante à importância de visão, filosofia e missões? Como são trabalhados eventuais conflitos de interesses (objetivos pessoais dos executivos versus objetivos da empresa como um todo)?
- Existe alguém da cúpula que seja “dono/patrocinador” desta área-chave de management e aloque energia de forma consistente e constante ao processo de assegurar visão clara, filosofia, princípios e missões de longo prazo?
- Você sente que esta é uma área sólida na empresa com “espaço institucional”, atenção permanente e consistência asseguradas? Ou ela é algo frágil, que é abandonado com facilidade? Até que ponto esta é uma área sujeita a altos e baixos dependendo do executivo que dirige a empresa no momento, ou é sujeita a modismos, ao momento que a empresa atravessa (maior ou menor pressão ambiental, por exemplo)?
- A importância da visão como algo chave à realização de qualquer empreendimento/projeto é parte integrante da cultura da empresa? Há processos organizados/formais para constante reforço da cultura nesse aspecto?

- Visão, filosofia e missões são adequadamente disseminadas junto aos públicos-chave da organização por meio de processos de comunicação planejados e cuidadosamente monitorados para evitar distorções e mal-entendidos? O processo de comunicação é constante, permanente ou é *ad hoc* (mais para lançar uma mensagem nova)?
- Visão, filosofia e missões estão incorporadas aos programas formais de treinamento em todos os níveis da empresa de forma adequadamente “traduzida”, visando a otimizar o entendimento/incorporação? Há abertura para questionamentos e debates? Novos entrantes são selecionados de acordo com perfil mínimo de compatibilidade com filosofia/valores da empresa?
- Há ação visível em relação à visão, filosofia e missões em toda a empresa? Há coerência nas ações desencadeadas? Há continuidade no processo de execução, implantação e busca da visão, missões e objetivos? As ações da cúpula representam um exemplo adequado para a organização como um todo? Ou trata-se simplesmente de discurso idealizado, montado pela área de relações públicas ou recursos humanos e que nada tem a ver com a ação de dia-a-dia dos principais executivos da empresa?
- Há adequada alocação de energia, tempo e atenção dos executivos de cúpula à questão da visão, filosofia e missões (constante “polimento”, disseminação, monitoramento etc.)? Ou a alocação de energia da alta administração é algo *ad hoc* e desvinculado do dia-a-dia (só lembrado nos períodos de planejamento/orçamento ou de discursos de final de ano)?

OBJETIVOS/DIRETRIZES

Assegurar que todos na organização possuam objetivos claros; assegurar diretrizes e orientações essenciais à consecução dos objetivos.

- Dentro da filosofia e da prática de sua organização, objetivos e diretrizes são globais e genéricos o suficiente para assegurar flexibilidade e campo mais amplo para a iniciativa das pessoas, ou os objetivos chegam aos detalhes e – dada sua alta precisão – não deixam qualquer margem de dúvida às pessoas no dia-a-dia?
- Há consenso na cúpula da empresa quanto ao grau de generalidade ou detalhamento dos objetivos e diretrizes na empresa como um todo?
- É assegurada, de qualquer forma, a existência, atualização e monitoramento de objetivos e diretrizes na empresa como um todo? Há pessoas específicas tendo essa como principal responsabilidade? Há um processo de auto-manutenção através da ação sistemática de todos (é parte da responsabilidade de cada um monitorar, ajustar e compatibilizar os próprios objetivos e buscar as diretrizes de que precisa)?
- Há executivo de cúpula específico, responsável pela existência, manutenção e compatibilização de objetivos e diretrizes na empresa como um todo?
- Os objetivos e diretrizes são monitorados de forma contínua e permanente, ou são revisados de um modo *ad hoc*, por ocasião do planejamento anual ou durante grandes reorganizações que ocorram de tempos em tempos?
- Objetivos e diretrizes e sua importância no management são algo inerente à cultura da empresa ou são simplesmente tópicos teóricos, ocasionalmente debatidos por grupos isolados (estimulados por modismos) ou pela ação isolada de executivos e assessores?
- Há adequada disseminação dos objetivos na empresa como um todo através de programas formais de comunicação incorporados ao seu dia-a-dia com o objetivo

de assegurar máxima cooperação intraorganizacional e sinergia? Ou objetivos e diretrizes ficam restritos a poucas pessoas em função do “sigilo” necessário? Até que ponto há uma avaliação cuidadosa desse dilema aparente (disseminar amplamente versus assegurar sigilo)?

- O treinamento na empresa trabalha ampla e sistematicamente os objetivos de cada divisão, área ou setor visando a assegurar clareza a toda a organização? O treinamento enfatiza a importância dos objetivos e diretrizes no dia-a-dia de todos na empresa? O treinamento gerencial trabalha objetivos e diretrizes de forma operacional, visando dar “fluência” aos executivos ao lidar com objetivos e diretrizes na busca de resultados do dia-a-dia?
- Há constante ou contínuo exemplo da cúpula da empresa no sentido de valorizar objetivos, diretrizes e sua importância no management da empresa em seu dia-a-dia? Ou há constantes “desprestígios” aos objetivos e diretrizes passando uma mensagem do tipo “o dia-a-dia é diferente da situação teórica prevista pelos objetivos e diretrizes...”?
- Há na empresa recursos adequados alocados ao monitoramento dos objetivos e diretrizes? Há talentos de nível compatível com a complexidade do assunto, alocados a esse monitoramento?

LIDERANÇA/PODER

Prover a necessária liderança e direção às pessoas no processo de busca dos objetivos e realização da visão; assegurar que liderança e direção sejam também providos em pontos-chave da estrutura, nos diferentes níveis hierárquicos da empresa; assegurar distribuição e uso adequado de poder na organização.

- Até que ponto liderança e poder são aspectos centrais ao processo de management da empresa? Até que ponto são aspectos marginais, fora de controle, uma vez que se acredita que estejam ligados ao acaso (“felizmente sempre temos alguns líderes naturais...”) ou não sejam gerenciáveis (“lutas por poder e política sempre existem nas empresas; faz parte do jogo...”) ? Em que você realmente acredita? Qual a base dessa sua crença? É algo intuitivo, ou você tem pesquisado sistematicamente recentes desenvolvimentos no campo?
- E quanto aos outros executivos de alta administração da empresa? Em que acreditam? Como vocês, enquanto equipe de direção, trabalham a questão da liderança e do poder na organização? Vocês conseguem isolar-se de seus próprios interesses por poder e liderança ao trabalhar o assunto pelo aspecto institucional? Ou o assunto é praticamente um tabu, em função dos interesses individuais, nem se conversando a respeito? Como é buscado consenso em relação à importância do assunto no management da empresa? Como são trabalhadas as teorias e conceitos de cada um de forma profunda para conseguir chegar a um consenso?
- Como está a liderança na empresa? Ela flui dos pontos-chave de sua estrutura, ou existe mais fortemente de maneira informal com uma distribuição irregular?
- A liderança na organização está canalizada para a realização da visão de longo prazo dentro da filosofia e das missões institucionais, ou ela é canalizada para o exercício do jogo do poder, no qual os interesses pessoais ficam acima dos objetivos da empresa?
- Há liderança e poder legítimos nos pontos-chave da estrutura que assegurem máxima eficácia organizacional na busca da realização da visão, missões e objetivos dentro da filosofia e dos princípios da empresa?

- Há atenção constante à questão de liderança e poder na empresa, ou o assunto só vem à tona quando há problemas?
- A cultura da empresa incorpora de forma rica e profunda comportamentos certos do líder nutrente e o uso correto e sadio de poder, de modo a deixar claro o certo e o errado em termos de liderança e uso de poder?
- Os sistemas de comunicação são utilizados de forma eficaz com objetivo de assegurar adequada liderança à empresa como um todo? Há adequado balanceamento entre comunicação direta e através da hierarquia visando a minimizar distorções e uso inadequado do poder da informação?
- Há programas específicos de treinamento e desenvolvimento de líderes na organização? Existe perfeita compatibilidade desses programas com a cultura da empresa?
- Há coerência entre a ação no dia-a-dia dos principais executivos da empresa e o que se prega em termos de liderança adequada e uso sadio de poder? Há bons exemplos vindos de cima reforçando o desenvolvimento de uma liderança eficaz e consistente ao longo da empresa como um todo?

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Assegurar e otimizar capacidades básicas da organização: de pensar e raciocinar, de criar e inovar, de aprender e negociar/harmonizar interesses.

- Até que ponto a alta administração está consciente da importância básica de investir no constante desenvolvimento da inteligência organizacional da empresa como um todo como fator-chave de sua competitividade e força?
- A empresa tem investido no desenvolvimento da capacidade de pensar/raciocinar de seus colaboradores por meio de programas de treinamento, workshops sobre problemas reais e processos similares ou prevalece uma postura passiva, nesse sentido, de que a capacidade de pensar/raciocinar é um dado imutável do conjunto de pessoas existentes (no qual alguns são muito inteligentes, raciocinam e pensam com extrema eficácia, enquanto outros são menos dotados)? A empresa tem investido na melhoria da criatividade e da capacidade de inovar de todos seus membros através de treinamentos e programas que usem o dia-a-dia como alavancadores de aprendizagem e desenvolvimento? Ou nada é feito nesse sentido em função de crença generalizada de que criatividade é qualidade inata nas pessoas e que não é possível aumentá-la? Criar e inovar é algo restrito a poucas pessoas da empresa ou é algo global envolvendo a empresa como um todo?
- O treinamento na empresa tem incluído o desenvolvimento da capacidade de aprender das pessoas em vez de concentrar-se apenas na aquisição de conhecimentos (que rapidamente tornam-se superados em função das mudanças aceleradas dos dias de hoje)? A empresa tem investido no desenvolvimento da capacidade de negociar/harmonizar interesses de seus membros com objetivo de potencializar sua capacidade geral de resolver problemas internos e externos? Ou prevalece a noção de que a capacidade de negociar é útil tão somente para transações de compra e venda?
- Existe alguém da alta administração responsável pela constante melhoria da inteligência organizacional da empresa? Isso é trazido à mesa de diretoria de

forma sistemática? Há recursos materiais e humanos alocados ao desenvolvimento da inteligência organizacional?

- A empresa como um todo sente a importância da inteligência organizacional e sua relação com os resultados? Essa relação está incorporada à cultura da empresa?
- Os processos de comunicação da empresa estão sendo adequadamente empregados para potencializar a inteligência organizacional (intercâmbio de soluções criativas e problemas da empresa, de formas inovadoras de auto-desenvolvimento etc.) e para incentivar constante melhoria das capacidades de pensar, criar, aprender e negociar por iniciativa de cada um?
- As ações diárias dos executivos de cúpula representam exemplos positivos, coerentes com a importância atribuída à potencialização da inteligência organizacional? Existe ação visível constante endossando os programas de desenvolvimento da inteligência organizacional?
- Existe algum programa formal de acompanhamento/feedback com o objetivo de avaliar o progresso que a empresa está fazendo no desenvolvimento de inteligência organizacional? Problemas e incidentes ocorridos na empresa são analisados sistematicamente visando a detectar eventuais possibilidades de melhoria na inteligência organizacional de áreas específicas?

DECISÃO

Assegurar otimização da qualidade das decisões na organização por meio de ação pessoal, de um gerenciamento eficaz dos fluxos de informação e do desenvolvimento da competência em decidir em todos os pontos-chave da empresa.

- A cúpula da empresa acredita que o investimento em otimização da qualidade das decisões gera retorno na forma de melhor desempenho e melhores resultados? Ou a crença é de que isso constitui-se em mera “perfumaria” – algo teórico, sem vinculação com a luta do dia-a-dia?
- Há consenso entre os principais executivos da empresa quanto a essa questão? Eventuais divergências de opiniões sobre isso são trabalhadas até o consenso ou são simplesmente ignoradas, deixando tudo no “pendente”, sem solução e sem ação?
- Existem mecanismos de feedback que monitorem a eficácia do processo de decisão na empresa como um todo? A cúpula tem dados objetivos que indiquem o atual nível de qualidade das decisões na organização? Quando algum problema interno ou externo ocorre busca-se reconstituir a decisão (ou não decisão) que deu origem ao mesmo para efeito de avaliação constante das verdades e ação imediata para correção, desenvolvimento e aperfeiçoamento?
- Dentro da filosofia da empresa existe alguma diretriz específica sobre qualidade de decisão e tempo/senso de oportunidade? Há algum monitoramento das decisões que não são tomadas ou são retardadas e das conseqüências geradas por tais “não ações” e demoras para a empresa? A cultura da organização prevê formas certas de tomar decisões na empresa de acordo com tipo, nível de impacto, natureza etc., inclusive quanto à forma (individual ou grupal)? A cultura organizacional da empresa é clara quanto ao que é certo ou errado em termos de processo decisório e sua importância no management da organização?
- Os processos de comunicação são adequadamente gerenciados com o objetivo de otimizar a eficácia do processo decisório na empresa como um todo (disseminação de informações eficaz e em prazos adequados, universalização de conhecimento em termos de instituição etc.)?

- Há adequada vinculação entre planejamento e processo decisório na empresa (um não “desprestigiando” o outro)? Planeja-se tomando decisões “prá valer” de caráter amplo e estratégico – e não como mero exercício intelectual? Decide-se no dia-a-dia tendo como pano de fundo planos aprovados e institucionalizados ou “uma coisa nada tem a ver com a outra”? A empresa tem investido no treinamento de seus membros visando a otimizar o nível de competência em tomada de decisão em termos individuais e grupais? Esse esforço tem sido estendido à base da organização (o pessoal de linha de frente, a equipe de execução)? E quanto ao outro extremo: a alta administração e os próprios especialistas (o staff de planejamento, os criadores, os técnicos de alto nível)?
- A empresa tem alocado – de forma sistemática e contínua – recursos e talentos para melhorar cada vez mais a qualidade e *timing* das decisões em todos seus setores e níveis?
- Os executivos de alta administração são bons modelos em termos de competência em tomada de decisão individual e grupal?
- Existe coerência entre o que é considerado ideal em termos de equilíbrio entre processo decisório individual e grupal na empresa e o que os executivos da cúpula efetivamente praticam no dia-a-dia? Os executivos de alta administração conseguem manter um bom equilíbrio entre decisões profissionais das diversas áreas?

EQUILÍBRIO

Assegurar otimização e equilíbrio dos binômios que estão presentes em todos os processos que têm lugar na empresa; exercer o management de opções entre pólos opostos, no qual há inúmeros fatores envolvidos: bom-senso, timing, adequação à situação, filosofia, estilo, cultura, experiência, características e maturidade do grupo.

- **Risco e recompensa:** como está o equilíbrio entre os riscos que a empresa assume e os retornos que obtém? Têm sido assumidos riscos excessivos? Ou a assunção de riscos tem sido evitada, numa postura de excessiva cautela? Como você analisa os resultados que a empresa tem conseguido à luz do nível de riscos que vem assumindo?
- **Curto prazo e longo prazo:** como está o equilíbrio entre esses dois horizontes de tempo na organização? As decisões e ações de curto prazo estão vinculadas com o longo prazo? Existe alguma espécie de “pano de fundo” mais amplo orientando o curto prazo? Existem executivos de cúpula voltados *full time* ao longo prazo? Ou prevalece algum preconceito em relação a essa prática? Por outro lado, a excessiva atenção ao longo prazo em algumas áreas tem levado a um “travamento” das ações de curto prazo? Têm sido debatidas pela cúpula questões referentes à gestão do elo de ligação existente entre curto e longo prazos?
- **Monetário e não-monetário:** a alta administração está atenta a áreas de resultados de natureza não quantitativa? As questões que envolvem aspectos e avaliações qualitativas são tratadas pela cúpula de forma sistemática e detalhada? Ou os aspectos não-monetários são considerados “perfumaria”? Os sistemas de informações gerenciais incluem aspectos qualitativos em seus bancos de dados, relatórios e análises? Na tomada de decisões importantes os números sempre prevalecem sobre aspectos qualitativos? Já foi alguma vez realizado na empresa um balanço dos aspectos qualitativos/não-monetários?
- **Prático e teórico:** como está o equilíbrio entre aspectos imediatos/operacionais e aspectos conceituais no dia-a-dia da organização? Existe alguma tendência de maior ênfase às questões “práticas”, dentro de uma suposição de que aspectos “teóricos” não geram resultados? Ou prevalece uma tendência a lucubrações

teóricas, que não conseguem gerar resultados pela dificuldade de transformar reflexões em ações práticas? A empresa tem um equilíbrio adequado entre pessoas mais pragmáticas e voltadas à ação e pessoas mais voltadas à reflexão e questionamento das bases daquilo que é feito? Estão sendo desenvolvidas pessoas mais completas, que incorporem os dois lados? Existe, na cultura da empresa, algum tipo de preconceito contra a teoria ou contra a prática?

- Técnico e humano: como está a alocação de energia e tempo dos executivos entre aspectos técnicos e aspectos humanos? A empresa possui uma cultura excessivamente voltada a aspectos técnicos, deixando de lado aspectos humanos? Ou ocorre o extremo oposto, em que todos estão excessivamente voltados ao lado humano desfocando os objetivos-fins da organização? As posturas e atitudes da alta administração refletem algum preconceito em relação a um desses lados? É buscado o equilíbrio desse binômio através do treinamento e desenvolvimento de pessoas mais completas, altamente capacitadas nas duas dimensões?
- Autonomia e *teamwork*: como está o equilíbrio entre o espaço que as pessoas têm para exercer sua criatividade e iniciativa individuais e a obrigação de trabalhar em equipe? Os sistemas organizacionais em vigor (estrutura, recompensas, delegação etc.), por serem excessivamente voltados à valorização da autonomia e independência, têm levado à perda dos benefícios do trabalho em grupo, a situações de competição predatória, conflitos de interesses e politicagem? Ou esses sistemas, por serem por demais voltados à valorização do trabalho em grupo têm conduzido a um ambiente de “pasteurização”, em que as pessoas não exercem sua autonomia de raciocínio e criação, não assumem responsabilidades isoladamente e não há espaço para indivíduos brilhantes? Como esses sistemas podem ser alterados de modo a conseguir equilibrar autonomia das pessoas e incentivo ao trabalho em grupo?
- *Top-down* e *bottom-up*: existe equilíbrio nos processos básicos da empresa em termos de atividades iniciadas na cúpula que percorrem a organização para baixo, e iniciativas da base da organização para cima? Existe uma ênfase excessiva a processos *top-down* na empresa, atrofiando a iniciativa e criatividade da base da organização? Ou existe ênfase excessiva às iniciativas da base, fazendo com que se crie uma sensação de ausência de liderança e um desperdício de energia pela falta de direcionamento? As pessoas sentem-se à vontade tanto para iniciar processos *top-down* como para lidar com o *bottom-up* sem preconceitos? Os processos de comunicação de cima para baixo e vice-versa fluem livremente, fazendo com que tanto a base como a cúpula estejam sempre bem informadas?
- Controle e liberdade: como está o equilíbrio entre a necessidade de acompanhar o que acontece na organização para assegurar que os objetivos traçados estejam sendo atingidos, e a liberdade conferida às pessoas que nela trabalham? Existe ênfase excessiva a controles, acabando por cercear a liberdade de ação das pessoas e atrofiar suas qualificações e seu potencial de desenvolvimento? Ou existe uma liberdade excessiva, dificultando o processo de gestão por falta de informações, criando oportunidades para atos pouco lícitos ou criando uma espécie de caos que retarda o atingimento dos objetivos? O controle excessivo tem cerceado o processo de criação de novas idéias e o espírito empreendedor?

Isso tem retardado o processo de inovação? O excesso de liberdade tem causado uma sensação de ausência de liderança e direcionamento resultando em desmotivação?

- Planejamento e ação: como está o equilíbrio entre planejamento e ação na organização? Esse equilíbrio tem sido buscado através do desenvolvimento de executivos mais completos, que saibam planejar e colocar em ação com eficácia aquilo que foi planejado? A estrutura organizacional e os sistemas de avaliação e recompensas reconhecem equitativamente a capacitação em planejamento e em ação, ou algum dos lados é privilegiado? Existem problemas não solucionados para os quais boas idéias foram sugeridas mas não implantadas?
- Objetividade e intuição: como está o equilíbrio entre ações e decisões tomadas com base em dados objetivos e aquelas tomadas com base em dados subjetivos, intuição e *feeling*? Existe preconceito em relação a tomar decisões que não estejam fundamentadas em dados objetivos ou análises quantitativas? Um excesso de “objetividade” não tem levado à burocratização e “pasteurização”, causando perda de oportunidades? Ou prevalece o extremo oposto, em que a grande maioria das decisões é tomada com base apenas em *feeling* e impressões pessoais, sem qualquer fundamentação em dados objetivos?

RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

Assegurar inserção adequada da empresa na comunidade; administrar/manter equilíbrio na relação da empresa com seus públicos-chave: clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores.

- Comunidade em geral: os executivos de cúpula preocupam-se com a posição e a razão de ser da empresa na comunidade? Ou a posição predominante é a de que a empresa existe apenas para gerar lucros? Existem planos específicos que busquem uma participação autêntica na comunidade, voltada a exercer um papel e não apenas a justificar a presença ou projetar a imagem? Há algum executivo de cúpula envolvido de forma profunda com essas questões?
- Clientes: a alta administração busca cultivar uma base de clientes fiéis com os quais seja mantido um relacionamento profundo e duradouro? Ou os clientes são vistos apenas como consumidores dos produtos? A organização tem programas específicos, inclusive de caráter educativo, que visem a aprofundar e otimizar seus processos de comunicação com os clientes? É cultivada, através de programas específicos, uma base de clientes futuros, em um processo educativo de grupos que só serão clientes da empresa a longo prazo?
- Acionistas: existe uma relação profunda entre a organização e seus acionistas em que se pratique um diálogo construtivo que traga à tona aquilo que os principais acionistas, e até mesmo os minoritários, pensam sobre os rumos da empresa? Existe preocupação em informar com fidelidade aos acionistas o que acontece? Ou os acionistas são vistos simplesmente como pessoas do mercado que compram ações ou como “instrumentos financeiros”? Existem executivos que acham que a organização tem vida totalmente independente dos acionistas? Existem choques entre o que os acionistas desejam e o que a comunidade espera da empresa? Como são trabalhados esses conflitos? Existe algum executivo de cúpula dedicando atenção e energia intensa, sistemática e planejadamente às questões de relacionamento com acionistas?

- Colaboradores: é praticada uma comunicação de igual para igual da organização para com seus colaboradores? Ou prevalece um processo *top-down* em que os colaboradores são encarados tão somente como instrumentos para a viabilização dos objetivos? Existem programas para viabilizar um diálogo adequado entre a organização e seus colaboradores? Ou eventuais programas de comunicação existem apenas para transmitir um mínimo de informações, sem interesse autêntico em promover abertura nesse diálogo? A organização preocupa-se com os colaboradores, seus objetivos e seu desenvolvimento de forma autêntica, ou tudo tem um caráter utilitário, desvinculado de qualquer outro interesse de natureza mais ampla? Como está o clima organizacional? As iniciativas de diálogo com os colaboradores são vistas como autênticas ou manipulativas? Existe consenso na cúpula quanto à forma de encarar os colaboradores? Como isso tem se refletido no dia-a-dia da organização?
- Fornecedores: a relação com os fornecedores é conflituosa e impessoal, ou é uma relação nutriente, em que os fornecedores fazem parte da equipe que busca um determinado objetivo? Os fornecedores são encarados apenas como competidores pelo lucro da organização? Ou existe preocupação em se estabelecer uma comunicação e um relacionamento adulto, positivo, autêntico e não manipulativo com os fornecedores? Existem diretrizes claras quanto às decisões de “comprar” versus “fazer internamente” que assegurem um melhor relacionamento com os fornecedores?

ESTRATÉGIAS

Assegurar que haja estratégias eficazes para todas as dimensões relevantes à consecução dos objetivos, realização da visão e otimização dos resultados para os acionistas.

- A alta administração tem exercido um esforço sistemático de, a partir da elaboração de uma visão para o futuro, traçar e explicitar as estratégias que irão transformar essa visão em realidade? O processo de geração de estratégias é periódico e conta com a participação de todos os executivos-chave da empresa? Ou estratégias são consideradas algo muito “abstrato”, e o esforço de gerá-las é tido como um “desperdício de tempo”, prevalecendo uma postura de “na hora H a estratégia sai”?
- O investimento de tempo e energia dos executivos de cúpula no processo de definição de estratégias tem sido suficiente? Existe alguma sensação de que ele seja “excessivo”? Quantos dos executivos de alta administração têm consciência, postura e qualificações realmente estratégicas, voltadas para o futuro e para as grandes decisões que irão traçar o destino da organização? Os executivos de alta administração tendem a manter-se presos ao passado e a detalhes menores, impedindo uma maior abertura ao novo, ao inédito, ao futuro? Os executivos têm sido preparados para adotar essa abordagem mais estratégica?
- Existe alguma espécie de infraestrutura dedicada a assegurar uma rotinização do processo de formulação estratégica (roteiros, reuniões periódicas etc.)? Ou o processo de geração, explicitação e acompanhamento das estratégias é inteiramente informal, ficando submetido à disponibilidade de tempo de todos?
- Que importância é conferida às questões verdadeiramente estratégicas? É comum que no dia-a-dia elas sejam deixadas de lado em função da discussão de questões mais “práticas”? A discussão de uma questão estratégica requerida por um executivo de alta administração tem o poder de fazer com que todos os demais executivos de cúpula abandonem momentaneamente sua rotina e aloquem energia a essa questão? Ou a rotina e a administração do cotidiano são mais fortes e impõem-se frente a questões estratégicas? A discussão de itens estratégicos é

facilmente adiada? Existem questões desse tipo há muito discutidas e sem solução e ação correspondentes desencadeadas?

- O próprio processo de geração de estratégias é também alvo de debates e aprimoramentos? São buscadas modificações e inovações nesse processo? Ou se está preso ao processo que já existe, sem quaisquer mudanças ou tentativas de aprimoramento? Qual a avaliação que os executivos de cúpula fazem hoje desse processo? Existem divergências? Como elas têm sido trabalhadas? Já se buscou algum tipo de auxílio externo (consultores, literatura especializada, contatos informais etc.)?
- O atual estágio de auto-conhecimento da organização é suficiente para a elaboração de estratégias eficazes? São plenamente conhecidos e existe consenso em torno de seus pontos fortes e fracos perante os concorrentes? Qual o grau de conhecimento dos concorrentes hoje existente? Ele é suficiente para que se exerça uma auto-avaliação objetiva e precisa? O que tem sido feito para refinar e tornar mais precisos o auto-conhecimento e o conhecimento sobre o ambiente externo? Tem havido um investimento sistemático e suficiente nessa pesquisa?

EXECUÇÃO

Assegurar implantação eficaz das estratégias idealizadas; assegurar gerenciamento refinado dos processos de mudança por meio de uma compreensão profunda da cultura da organização e de estratégias de desenvolvimento organizacional.

- Existe consenso na cúpula quanto à importância da execução? Ou alguns executivos acham que execução e busca refinada de formas de implantar decisões não passam de “perfumaria”, enquanto outros acham que essa é uma parte central do sucesso empresarial? Como têm sido trabalhados esses conflitos?
- A consciência da importância da execução está arraigada na cultura da organização como um todo? Ou predomina a consideração de execução como algo não nobre, secundário? Existem diretrizes ou políticas que visem a assegurar a qualidade da execução, dando-lhe o devido valor? Os programas de treinamento e desenvolvimento têm abordado habilidades de execução, ou têm se limitado apenas ao aprimoramento de capacidades criativas ou de planejamento? Existe algum programa especificamente voltado à execução refinada, em que pessoas sejam preparadas para colocar em ação com eficácia idéias e planos, inclusive partindo do zero (empreendedores)?
- Existem programas e atividades de Desenvolvimento Organizacional que visem à mudança planejada da qualidade de execução? Os planos e projetos caminham até o planejamento da execução, procurando trabalhar resistências e barreiras que impeçam a boa execução, dentro do conceito de mudança planejada de D.O?
- Os executivos de alta administração demonstram de forma visível sua preocupação com a qualidade de execução? Eles evitam isolar-se ou permanecer longe da linha de frente procurando estar presentes e atuar efetivamente nos pontos-chave dos processos? Ou eles limitam-se a criar, idealizar e dar ordens, sem nunca envolver-se pessoalmente com a execução dos planos?
- A qualidade de execução tem sido acompanhada de forma sistemática e contínua? Existem sistemas de controle desenhados especialmente para acompanhar a

evolução da qualidade de execução? Tem sido detectada alguma redução na quantidade de erros, falhas e reclamações? A evolução da qualidade de execução tem sido transmitida ao restante da organização e novas metas têm sido fixadas? Aspectos referentes à execução fazem parte da definição de funções dos principais executivos? Assim como há pessoas dedicadas *full-time* a planejamento, existem pessoas dedicadas *full-time* a execução e D.O.?

- São alocados recursos ao processo de desenvolvimento da execução? Ou espera-se que a qualidade de execução melhore sem que sejam feitos investimentos em pessoas, tecnologia, equipamentos etc? Quais investimentos no ativo imobilizado poderiam potencializar a execução? Quais investimentos em ativos humanos poderiam também potencializar a capacidade de execução? Onde é mais importante investir para otimizar os processos de execução?
- Como é a execução da empresa comparada à de seus concorrentes? Esse é um ponto forte ou fraco? O que é necessário fazer para extrair força competitiva desses aspectos ligados à execução?

FORÇA EMPREENDEDORA

Assegurar capacidade de inovação/renovação da empresa como um todo; assegurar força empreendedora da organização; assegurar “decolagem” de novos projetos e programas estrategicamente relevantes.

- A organização tem praticado a inovação como forma de obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes? O planejamento estratégico prevê espaço ao desencadeamento de projetos de inovação/renovação sob forma de novos produtos e processos, novas práticas administrativas, de marketing etc? Ou predomina na cúpula o sentimento de que a empresa já domina uma tecnologia e um mercado “maduros”, e por isso não precisa inovar?
- Existe, acima das políticas e objetivos, uma visão maior, fruto do espírito empreendedor dos fundadores/iniciadores do negócio? Ou as coisas caminham rotineiramente e não há mais o desejo de empreender e buscar algo maior? O sentimento de pioneirismo e o orgulho empreendedor dos fundadores ainda existem na empresa? Os executivos de cúpula identificam-se com esse sentimento, ou julgam-se apenas responsáveis parciais pelos destinos do negócio?
- A empresa investe planejadamente no desenvolvimento de sua força empreendedora? Esse assunto é trazido à tona de forma sistemática nos processos de planejamento anual? Quais formas de investimento a empresa mais utiliza para desenvolver sua forma empreendedora? Em que áreas a empresa deveria investir mais pesadamente para potencializar essa força?
- Os executivos de cúpula acreditam que é possível desenvolver executivos-empreendedores? Ou a postura básica é a de que essa é uma qualidade inata, que não pode ser desenvolvida? Nesse caso, o que é feito para assegurar forma empreendedora à organização? Existem divergências entre os executivos de cúpula em relação a essa questão? Como elas são trabalhadas?
- Predomina na empresa um clima de confiança, em que a alta administração dá suporte e apoio às iniciativas, a experimentação é encorajada e erros são encara-

dos como geradores de aprendizagem? Ou a cúpula está mais preocupada em descobrir erros e problemas e evitar que “o pessoal lá de baixo cometa bobagens”, gerando um clima de suspeita e desconfiança? A cúpula está constantemente procurando “culpados” por falhas para “puni-los exemplarmente”?

- A organização é estruturada de forma achatada e pouco burocrática, sendo formada por unidades de negócios independentes que dêem espaço à iniciativa individual? Ou ela é estruturada de forma altamente hierarquizada, com o escopo dos cargos bastante delimitado?
- Os sistemas de compensação e evolução na carreira incorporam inovação e espírito empreendedor entre seus critérios? Que espécie de recompensas recebem os executivos-empresendedores? Existem desvios no sistema de atribuição dessas recompensas (do tipo “o chefe sempre recebe os louros”)?
- Inovação está incluída entre os objetivos pessoais, setoriais e organizacionais? Esses objetivos são estabelecidos de forma qualitativa e não apenas quantitativa? Existe alguma forma de “distribuição forçada”, em que os executivos devam inovar sistematicamente dentro de áreas e critérios específicos?
- São praticados programas especiais tais como treinamentos, dotação de recursos específicos, espaço para “projetos de estimação”, competições e concursos, todos voltados ao desenvolvimento de executivos empresenedores?
- A alta administração preocupa-se em desenvolver executivos mais completos, capazes de administrar eficazmente empreendimentos já “decolados” e de “decolar” coisas do zero?

ORGANIZAÇÃO

Assegurar eficácia da estrutura organizacional em vigor a cada momento na empresa; assegurar coerência entre estrutura, estratégia, recursos e força de implantação/execução; assegurar sintonia fina com filosofia e cultura.

- A estrutura organizacional hoje vigente assegura um adequado foco nas prioridades definidas estrategicamente? Ou não há ligação entre a estrutura e as estratégias? As áreas de negócios consideradas prioritárias recebem, por meio da estrutura, os recursos, informações e poder que lhes são necessários? Existem desbalanceamentos em termos de distribuição desses aspectos entre as diversas áreas? Estes desbalanceamentos refletem conflitos a nível de executivos de cúpula? Como são resolvidos esses conflitos? Até que ponto eles estão impedindo uma maior eficácia na definição da estrutura organizacional e na execução das estratégias traçadas?
- A atual estrutura organizacional corresponde à filosofia, aos valores e à cultura da empresa? Ou existe uma distância muito grande entre a filosofia, especialmente naqueles valores que a cúpula deseja ver vigorar na empresa, e o arranjo estrutural existente? Que modificações deveriam ser feitas na estrutura para que ela fosse mais coerente com a cultura da organização? Maior centralização ou descentralização? Maior ou menor grau de autonomia? Maior ou menor número de níveis hierárquicos? Porque essas modificações não são efetivadas? Quais são os maiores focos de resistências? O que tem sido feito para reduzir essas resistências?
- A atual estrutura organizacional permite uma utilização ótima de todos os recursos à disposição da organização (pessoas, tempo, equipamentos, informações, relacionamentos, *know-how* etc.)? Existem áreas que carecem de recursos que estejam ociosos em outras? O que impede a realocação desses recursos? O que tem sido feito em nível de cúpula para acompanhar e otimizar a alocação dos recursos organizacionais?
- A estrutura atual garante uma boa distribuição de autoridade, que corresponda às reais necessidades de poder (capacidade de influenciar e não ser influenciado)

dos executivos das diversas áreas? Onde existem desbalanceamentos? O que pode ser feito para removê-los? Até que ponto os desequilíbrios de autoridade/poder ao longo da estrutura refletem desequilíbrios desses aspectos em nível de cúpula? Isso tem sido discutido abertamente na mesa de diretoria? Os desequilíbrios de poder não têm conduzido a uma perda expressiva da eficácia organizacional?

- Existem na cúpula resistências a modificações na estrutura organizacional? Acredita-se que a estrutura seja algo que não deva ser alterado pois essas modificações causariam apenas custos e traumas às pessoas? Onde encontram-se os focos de resistências às mudanças? A alta administração está visualizando a estrutura organizacional como um instrumento de gestão à sua disposição?
- A estrutura é vista como solução para qualquer problema, sendo por isso modificada de maneira irresponsável, com impactos sobre dimensões como cultura organizacional e grau de aprendizagem e habilidade das pessoas? Acredita-se que alterando a estrutura organizacional a maioria dos problemas da empresa serão resolvidos?
- As unidades operativas são parcialmente interdependentes, ou seja, cada divisão faz um produto ou proporciona um serviço distinto do das outras unidades, mas todas partilham de algo em comum como tecnologia, especialização etc.? Ou nenhuma de suas sub-partes pode existir por si própria, nem pode ter seu desempenho medido de maneira clara e simples, sendo totalmente dependente das demais?
- A alta administração tem uma noção completa do desempenho de cada uma das diversas unidades da empresa? A estrutura vigente facilita a mensuração desse desempenho? A mensuração e comparação do desempenho de cada unidade tem auxiliado o processo de gestão e a definição de estratégias?
- A estrutura organizacional em vigor assegura um elevado grau de agilidade e força de ação às diversas áreas de negócios no sentido de que seus executivos possam implantar decisões e mudanças que as tornem mais responsivas ao ambiente externo? Ou as áreas encontram-se “amarradas”, sem autonomia para realizar mudanças necessárias? Até que ponto essa falta de autonomia é resultado da estrutura organizacional adotada, até que ponto ela é fruto de outros fatores como cultura, grau de desenvolvimento dos gerentes, preconceitos etc.?
- A estrutura garante um adequado grau de coordenação entre as áreas de negócios? Ou cada área atua isolada, sem colaboração, trocas de recursos e aproveitamento conjunto de oportunidades? Quantos negócios são perdidos por falta de colaboração? Porque coordenação não existe: é uma questão estrutural ou cultural? Quais modificações podem ser feitas na estrutura para se conseguir um maior grau de coordenação? Essas mudanças afetam a atual distribuição de poder?
- É exigido um excesso de coordenação entre as áreas de negócios “amarrando” ou tornando dependentes algumas delas? O grau de coordenação atualmente exigido não tem enfraquecido essas áreas mais dependentes?
- Como está a alocação/repartição de atividades de staff (controle financeiro, recrutamento/seleção, treinamento, planejamento etc.) e de linha (contatos com clientes, fechamento de negócios, produção etc.) na atual estrutura?

- Em que grau atividades de staff são centralizadas, visando a liberar executivos de linha desse tipo de responsabilidades? Quais têm sido as conseqüências desta centralização? Os executivos de linha têm reclamado da qualidade e dos custos dos serviços prestados pelas áreas de staff? Isso tem efetivamente atrapalhado seu desempenho?
- Em que grau as atividades de staff estão descentralizadas, sob total responsabilidade dos executivos de linha? Até que ponto essa descentralização tem prejudicado o desempenho dos executivos de linha por esses estarem sobrecarregados, com escassez de tempo para dedicarem-se às atividades vinculadas a gerar resultados? Até que ponto ela tem sido responsável pelo desenvolvimento de executivos mais completos, capacitados não apenas nos aspectos técnicos das áreas de negócios que lhes dizem respeito, mas também em aspectos de caráter mais gerencial? A questão do equilíbrio entre centralização e descentralização é discutida na mesa de diretoria? Existem resistências a mudanças por parte de executivos de staff ou de linha?
- Como a estrutura organizacional vigente pode ser impactada pela tecnologia de informação? A tecnologia de informação pode substituir a necessidade de proximidade física permitindo que indivíduos e unidades organizacionais possam ser localizados em localidades que ofereçam maiores vantagens naturais?
- A alta administração tem encarado a estrutura organizacional de forma simplificada demais, sem reconhecer as complexas e intrincadas interrelações que existem entre os diversos elementos que representam a organização: estratégia, cultura, recursos humanos, execução, poder, informações, estilo e capacidade gerencial?

ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Assegurar a cada momento alocação adequada de recursos para diferentes partes e unidades organizacionais da empresa segundo as prioridades estratégicas.

- A alocação de recursos é vista consensualmente como uma atribuição da alta administração? Ou ela é vista como algo secundário e delegável?
- Quando discutem a alocação de recursos os executivos referem-se apenas à alocação de capital ou são também incluídos itens como recursos humanos, talentos e a própria energia da alta administração?
- É buscado consenso quanto à alocação de recursos mais adequada à organização como um todo? Ou existem divisões estanques na cúpula quanto à melhor forma de alocar os recursos disponíveis, levando a "paradoxos organizacionais" em que globalmente a alocação de recursos não é coerente com os objetivos estratégicos e com o potencial de cada parte da empresa?
- Há algum executivo de alta administração responsável pela adequação do processo de alocação de recursos? Há algum tipo de auditoria sobre esse processo?
- Existe algum executivo sistematicamente verificando se a alocação de recursos está gerando os retornos previstos (fornecendo, inclusive, um feedback para melhorar o processo de alocação)? Existe clareza na alta administração quanto a quais são os recursos alocados aos diversos executivos das unidades organizacionais? Existe percepção compatível desses executivos quanto aos recursos que lhes foram atribuídos e seu grau de autonomia para empregá-los? Existe coerência entre a alocação de recursos e o que é esperado de cada pessoa/unidade organizacional?
- Existem diretrizes claras em relação ao processo de alocação de recursos? Existe ferramental adequado para que essas diretrizes possam ser implantadas efetivamente (sistemas de informações financeiras e gerenciais, planos, orçamentos)? A estrutura organizacional é coerente com o processo de alocação de recursos?

- A filosofia de alocação de recursos está incorporada à cultura da empresa? Diretrizes a esse respeito estão difundidas e embutidas no treinamento de forma a que todos tenham uma idéia clara do processo de alocação e seus critérios?
- A alta administração em seu dia-a-dia demonstra coerência com as diretrizes e definições de recursos alocados? Ou ações diárias dos executivos de cúpula contradizem essas definições?
- O próprio processo de alocação de recursos está recebendo recursos adequados? Tem sido buscado um maior refinamento, não só do próprio processo de alocação e seus critérios, mas também do processo de monitoração dos resultados?
- O processo de alocação de recursos tem sido discutido profundamente, inclusive levando em conta problemas de poder e conflitos entre executivos e áreas, de modo a que as decisões considerem não somente aspectos racionais, mas também os subjetivos, envolvendo até questões pessoais?
- Existe uma percepção adequada e uniforme de por que determinado item deve ser escasso num determinado nível e como se deve trabalhar com esse nível de escassez? Essa percepção é bem difundida e trabalhada para evitar desmotivações causadas por divergências de percepção?
- É perseguido equilíbrio na alocação de recursos entre atividades tipo *business as usual* e atividades novas ou de experimentação? Os atuais critérios de alocação de recursos não estão atrasando o desenvolvimento de novas áreas e incentivando o “desenvolvimento” de áreas já obsoletas?

COMUNICAÇÃO

Assegurar, no processo de busca dos objetivos institucionais, adequada comunicação na organização como um todo, tanto interna como externamente, em termos de qualidade, intensidade, abertura e timing.

- A alta administração está efetivamente empenhada em conseguir altíssima qualidade no processo de comunicação na organização como um todo? Ou esse processo é visto como algo que acontece “naturalmente”, que não deve demandar tempo e energia da alta administração? Ou, ainda, ele é visto como algo secundário, que não acrescenta muito ao processo de consecução dos objetivos da organização? Existe algum consenso na cúpula da empresa quanto à importância do processo de comunicação?
- A alta administração obtém um clima de abertura para o processo de comunicação por meio, inclusive, de seu comportamento no dia-a-dia? Existem bloqueios criados pela própria postura dos executivos de cúpula? Ou existe um clima de abertura, onde as pessoas sentem-se à vontade para comunicar-se de cima para baixo, lateralmente e de baixo para cima? A cúpula da organização faz questão de criar esse clima de abertura como algo de base, para assegurar uma otimização do processo de comunicação?
- Na análise das comunicações na empresa é dada adequada ênfase ao processo? Ou prevalece uma maior ênfase à questão do conteúdo, ou seja, das informações em si, mas não da forma como elas são transmitidas de uma pessoa para outra?
- É conferida atenção apropriada à relação entre a motivação e o processo de comunicação na empresa, ou seja, à forma como a comunicação e sua abertura estão condicionando a motivação e o bem-estar das pessoas dentro dos grupos?
- O clima de abertura está construído sobre consideração positiva e sobre uma atitude de confiança entre as pessoas, de modo a que elas se relacionem de forma autêntica, sem defensividade, na organização como um todo? A cúpula dá exemplos nesse sentido fazendo com que esses aspectos sejam reforçados pelo dia-a-

dia e não somente por meio de diretrizes e aspectos da cultura da organização? Esses pontos-chave do processo de comunicação estão incluídos entre as diretrizes da empresa e fazem parte da cultura vigente?

- As pessoas são treinadas intensivamente para estarem em condições de comunicar-se eficazmente dentro da organização, observando suas diretrizes e cultura? As pessoas são treinadas também no desenvolvimento de habilidades interpessoais e habilidades básicas de comunicação, sendo dotadas de instrumentos para serem eficazes no processo de comunicação na empresa como um todo?
- A alta administração busca assegurar que as informações relevantes fluam na organização como um todo, de maneira que as informações necessárias estejam de posse das pessoas certas e não sejam bloqueadas no meio do caminho? A cúpula busca um desenho organizacional que assegure a qualidade do fluxo das informações, independentemente da liderança?
- São adequadamente usados os canais formais para fazer com que as informações atinjam as pessoas que delas necessitam? A organização reconhece a importância dos canais informais nesse processo, ou tende a considerar apenas os canais formais ao lidar com a questão da comunicação?
- Existem mecanismos que evitem que as informações sejam utilizadas manipulativamente como instrumentos de poder, de forma distorcida e inadequada, visando a objetivos pessoais ou setoriais?
- A cúpula assegura caminhos “certos” às informações para que elas fluam para os pontos certos de acordo com diretrizes definidas na organização? Existem na cultura organizacional aspectos que incentivem as pessoas a também irem à busca das informações que precisam, em vez de ficarem apenas passivamente esperando que essas informações lhes cheguem pelos canais formais ou pela iniciativa de outras pessoas? Existem diretrizes claras e adequadamente disseminadas a esse respeito?
- A cúpula assegura a alta qualidade das informações e da comunicação na empresa evitando distorções, boatos e meias-verdades? Existem mecanismos e ação da alta administração para evitar que a manipulação da qualidade da comunicação venha a ocorrer com fins políticos?
- O conceito de qualidade da informação e da comunicação é adequadamente trabalhado na organização? Ele está inserido na cultura da empresa e disseminado de forma ampla, uma vez que consiste em algo subjetivo?
- Existe, independentemente da qualidade, falta ou excesso de informações em determinados pontos da organização, levando a desinformação ou “poluição” (gerando perda de informações importantes no meio de outras não tão importantes)?
- Até que ponto a intensidade de comunicação em cada um dos pontos da organização é adequadamente administrada, visando a que não existam desequilíbrios em que certas áreas e pessoas comuniquem-se em excesso enquanto outras em menor intensidade que o desejável? A cúpula assegura que haja um *timing* adequado da comunicação na empresa? Os executivos de alta administração

buscam assegurar esse *timing* adequado em sua própria comunicação *top-down*? Eles buscam também, por meio de mecanismos apropriados, assegurar que a comunicação *bottom-up* tenha um *timing* adequado? Existem mecanismos para assegurar que o *timing* das informações laterais e na organização como um todo seja adequado?

- A questão de *timing* está adequadamente definida pela alta administração – uma vez que também envolve subjetividade – de forma a que todos os colaboradores estejam conscientes quanto ao conceito e ao padrão de *timing* adequado e saudável para a empresa? Isso é claramente explicitado e trabalhado, inclusive relacionando *timing* com os diferentes assuntos e treinando as pessoas a encontrarem o momento oportuno de passarem a informação dependendo do assunto a que essa diz respeito?
- A preocupação da alta administração com a comunicação é algo contínuo, inerente à forma de administrar da empresa? Ou é algo que só é trazido à tona nos momentos em que ocorrem crises ou problemas causados por falhas de comunicação?
- Até que ponto o fluxo de informações e comunicação na empresa é prejudicado por restrições do tipo “sigilo” que existam na organização? Isso reflete o grau de confiança que a alta administração tem na organização como um todo? Até que ponto esse sigilo é real para o negócio e o ambiente em que a empresa atua no momento? Nos casos de real necessidade de sigilo, quais são os mecanismos que a alta administração desenvolve para, mantendo o sigilo necessário, assegurar um grau adequado de comunicação na empresa para fazer com que a equipe como um todo consiga conduzir a organização aos seus objetivos? Até que ponto eventuais restrições nesse sentido são artificiais e têm sido abertamente discutidas pela cúpula visando eliminar bloqueios que estejam atrapalhando o processo de comunicação na empresa?
- Até que ponto a alta administração lida refinadamente com a questão da comunicação na empresa, tendo em vista a alta complexidade desse processo? A alta administração lida com a comunicação de forma simplista, levando a uma série de problemas de informação dentro da organização?

REGISTROS E MEMÓRIA

Incentivar a formalização e a formação de uma memória oficial de forma não burocratizada, inclusive por meio de um equilíbrio adequado entre comunicação escrita e oral na organização como um todo.

- O registro de eventos e a formação de uma memória oficial da empresa são algo importante para a alta administração? Existe exemplo adequado vindo da cúpula nesse sentido? Ou as coisas ficam mais na aparência? Como está o consenso em relação a esse conceito na cúpula da organização? Divergências entre executivos de cúpula têm passado mensagens contraditórias ao restante da organização?
- Existe o risco de que uma excessiva preocupação em ter tudo registrado acabe por retardar o processamento das iniciativas, burocratizar a empresa e bloquear seus empreendedores?
- Existe alguém da alta administração que seja formalmente responsável pela obtenção de um equilíbrio adequado entre comunicação escrita e oral, e tenha responsabilidade por fazer com que haja um nível adequado de memória oficial sem burocratização? Existem diretrizes claras a esse respeito incorporadas à cultura? Há adequada disseminação dessas diretrizes e todos são treinados no sentido de manter um nível suficiente de formalização sem burocratizar?
- É comum que, à medida em que aconteçam problemas na organização, todos se empenhem em oficializar e formalizar eventos, mas pouco tempo depois esse empenho desapareça?
- Existem instrumentos/ferramentas que facilitem o processo de registro e consulta e assegurem um nível alto de memorização com baixo esforço e alocação de tempo? Existem ferramentas/ tecnologias adequadas para que os dados registrados fiquem ao alcance das pessoas no momento em que são necessários? Há recursos alocados à preservação, monitoramento e uso da memória organizacional?

- É buscada uma memorização das idéias e soluções que as pessoas desenvolvem em seu dia-a-dia, objetivando construir e enriquecer um banco de idéias institucional em que essas contribuições estejam acessíveis e sejam difundidas por toda a empresa?
- É viabilizada e estimulada a pesquisa e busca do que está na memória da organização no momento em que projetos novos estão sendo desenvolvidos, visando a não “reinventar a roda”? Essa pesquisa é baseada apenas em coisas escritas ou também é praticada a busca da memória oficial que está na cabeça das pessoas mais experientes/sênior da organização?
- São desenvolvidos programas formais de trabalhar a memória oficial por meio de reuniões periódicas em que se procure resgatar a produção intelectual que a organização tem gerado? O processo de registro e formação da memória organizacional é objeto de auditorias? Existe alguém que sistematicamente monitore esses aspectos para verificar se a memória organizacional não está se esvaindo, ou se existem bancos de idéias que não estejam sendo utilizados de forma adequada?
- Existe preocupação em registrar a própria história da organização e seus acontecimentos significativos, não apenas como um processo de memorização da vida da empresa, mas como um instrumento que explique o processo de evolução da cultura organizacional visando a assegurar um entendimento mais refinado dos porquês da cultura prevalecente?

TALENTO GERENCIAL

Assegurar executivos e capacidade gerencial compatível com desafios, objetivos e estratégias; assegurar talentos necessários à consecução dos objetivos e seu constante desenvolvimento.

- Até que ponto a alta administração preocupa-se em, definidas as estratégias, assegurar talentos para sua implantação? Até que ponto existe um investimento adequado de sua energia ao processo de alocação de talentos aos objetivos?
- É buscado consenso na alocação de talentos às unidades organizacionais e projetos? Ou prevalece uma postura de deixar as coisas “estranques”, chegando a situações em que certas áreas estão bem providas de talentos e outras não?
- A cúpula está, em seu dia-a-dia, valorizando o processo de desenvolvimento de talentos? Esse comportamento cotidiano tem incentivado o desenvolvimento dos talentos existentes na organização?
- Desequilíbrios na distribuição de talentos gerenciais são avaliados para detecção de problemas dos próprios executivos que dirigem as unidades (alguns conseguem desenvolver talentos, outros não)? São praticadas correções nessa distribuição? Os conflitos causados pela competição por talentos são gerenciados pela alta administração?
- A análise de desbalanceamentos entre a alocação de talentos e os objetivos e estratégias da organização leva em conta aspectos pessoais envolvidos? Até que ponto executivos evitam trazer os talentos necessários por receios e inseguranças pessoais?
- O processo de obtenção de talentos e sua alocação adequada à consecução dos objetivos é responsabilidade de um único departamento específico (por exemplo recursos humanos)? Ou ele é desenvolvido por todo executivo da empresa, como parte inerente às suas qualificações como executivo?

- Existe alguém na cúpula da organização monitorando o processo todo e assegurando que a organização tenha os talentos necessários para hoje, ao mesmo tempo em que esteja desenvolvendo talentos para o médio e longo prazos? São analisadas mudanças futuras das demandas do trabalho gerencial de forma a que se possa, ainda hoje, preparar-se para uma alteração de perfil dos talentos que serão necessários? Existe algum processo procurando trabalhar desde já possíveis *gaps*? A eficácia do processo de atrair e desenvolver talentos é monitorada de forma a subsidiar aperfeiçoamentos?
- O que a empresa tem feito para enfrentar uma escassez de talentos com origem no mercado de trabalho? Que alternativas de formação de talentos a empresa tem considerado?
- A cultura da organização sabe valorizar e reconhecer os executivos que desenvolvem talentos? A cultura considera adequadamente a situação em que os talentos desenvolvidos são melhores que os próprios executivos que os desenvolveram, procurando inclusive treinar os executivos a lidar com pessoas mais brilhantes que eles mesmos?
- Até que ponto a cultura da empresa incorpora, no processo de gerenciamento de talentos, uma postura de flexibilidade, definindo um tratamento diferenciado para cada pessoa, em vez de considerar o tratamento personalizado como “exceção” a algo que foi definido como padrão? Até que ponto a rigidez buscando evitar “exceções” está levando à perda de talentos que se sobressaem?
- As formas de gerenciar os talentos estão calcadas sobre uma filosofia e sobre a competência dos executivos, ou sobre sistemas burocratizantes, que visam a cobrir falhas de julgamento? Até que ponto os talentos da empresa estão sendo gerenciados por pessoas preparadas para fazê-lo?
- Há recursos compatíveis de todos os tipos, inclusive pessoas brilhantes, alocados ao processo de atrair, treinar, reter e desenvolver talentos na organização?

EQUILÍBRIO PESSOAL/INSTITUCIONAL

Assegurar adequada estabilidade e retenção dos talentos-chave da empresa; assegurar adequado monitoramento das carreiras e promoções dos colaboradores, garantindo um fit adequado entre objetivos pessoais e institucionais.

- A organização está consciente de que é preciso um esforço planejado para conciliar interesses pessoais e institucionais objetivando a que seus colaboradores tenham estabilidade e os talentos sejam mantidos e motivados?
- O processo de conciliação de interesses ocorre apenas de cima para baixo (*top-down*) através de programas de Recursos Humanos que busquem o diálogo com os colaboradores, ou há abertura também para que ele ocorra de baixo para cima (*bottom-up*)? Existe uma postura de negociação por parte da empresa nesse sentido?
- A questão da conciliação dos objetivos pessoais com os institucionais é considerada relevante pela alta administração, ou é vista como algo secundário e não importante? Existe consenso da alta administração nesse sentido? Esse consenso é autêntico ou apenas “da boca para fora”? Essa questão tem sido trazida à mesa para debates? As ações do dia-a-dia dos executivos de cúpula dão suporte à importância que se confere a esse assunto?
- A busca da conciliação é algo oficial na empresa? Ela é colocada de forma refinada nas diretrizes da empresa e é adequadamente disseminada? Está incluída na cultura organizacional como um de seus valores?
- Há um respeito básico pelo plano de vida dos colaboradores? Existe um esforço genuíno para atender ou ajudar os colaboradores nesse sentido? Ou considera-se que essa é uma obrigação apenas das próprias pessoas e com a qual a organização não deve envolver-se?
- A empresa considera seus colaboradores como pessoas num sentido global, em termos holísticos? Ou ela lida com os colaboradores considerando exclusivamente sua faceta profissional?

- A área de Recursos Humanos está sintonizada com a postura de conciliação dos interesses pessoais com os institucionais, ou seja, existe sintonia entre as ações e diretrizes de Recursos Humanos e o que a alta administração pensa em relação a esse assunto? Ocorre uma tentativa de sintonização apenas de forma grosseira desses aspectos extremamente sutis, prejudicando os resultados finais?
- As carreiras são administradas de forma flexível, considerando diferenças individuais? Existe uma postura de busca da justiça através de diferenciação? Os sistemas vigentes fazem com que as pessoas tendam a sentir-se “enquadradas”, tendo que se amoldar a eles, ou permitem que elas sejam respeitadas como indivíduos?
- O processo de retenção de talentos é sólido na empresa, ou existe apenas um equilíbrio muito sensível, com alto risco de perdas?
- A acomodação do conflito entre aspectos pessoais e institucionais exige um excesso de energia da cúpula? Ou essa acomodação é algo natural e concentra-se automaticamente nos aspectos mais essenciais? Existe intenção de buscar essa conciliação, mas a energia empregada é insuficiente?
- As pessoas focam naturalmente energia e atenção no trabalho que têm, pois estão equilibradas e seus interesses pessoais e de realização estão bem trabalhados? Ou existe um clima em que as pessoas estão buscando sua realização fora da empresa, exigindo controle e policiamento do processo de conciliação de interesses?

HARMONIA E QUALIDADE DO RELACIONAMENTO HUMANO

Assegurar adequado nível de relacionamento (harmonia, entendimento, confiança, abertura) na organização como um todo, visando a otimizar a cooperação e o espírito de equipe na busca dos objetivos da organização.

- Os conflitos, impasses e divergências – expostos ou ocultos – são adequadamente trabalhados na organização? Faz parte da cultura da empresa a postura de que é saudável trabalhar conflitos e impasses externos e internos?
- Como o conflito é visto dentro da empresa: como algo negativo, que deve ser evitado, “abafado”, ou como algo natural, inerente à própria natureza humana e com o qual se tem que lidar naturalmente?
- É adotada pela cúpula uma postura de gerenciamento da competição, principalmente aquela de caráter disruptivo, visando conseguir cada vez melhores níveis de harmonia na organização? Existe consenso entre os executivos-chave quanto à importância do relacionamento/harmonia na organização, ou a crença predominante é de que “competição saudável” é fundamental para a organização crescer e atingir seus objetivos?
- Há uma postura de “jogo aberto” entre os membros da cúpula evitando politicasgens, propiciando e transmitindo à organização um clima de respeito pelas pessoas? As habilidades interpessoais dos próprios membros da cúpula são suficientemente desenvolvidas para servirem como um bom exemplo para o restante da empresa?
- A cultura organizacional inclui entre seus valores autenticidade, respeito mútuo e a importância das habilidades interpessoais como capacitação básica de todos colaboradores? Isso está real e amplamente disseminado, ou não passa de mero desejo da alta administração? Existe treinamento das pessoas nesse sentido?

- Existe treinamento no desenvolvimento de habilidades e capacidades visando à otimização do relacionamento interpessoal e da harmonia dentro dos grupos? Ou eventuais treinamentos nesse sentido são mais voltados a aspectos puramente operacionais?
- Existe um processo de recompensa ao trabalho em equipe, ou todos os processos de avaliação e compensação incentivam o trabalho individual? É buscado um equilíbrio entre esses dois aspectos em termos de compensação?
- A estrutura organizacional vigente conduz à prática do trabalho em equipe, ou ela induz mais ao isolamento das unidades e grupos, estimulando a formação de “igrejinhas”?
- Existem diretrizes a respeito desses tópicos referentes a relacionamento e harmonia? Elas são coerentes com a cultura da empresa reforçando-a, ou são implícitas, eventualmente heterogêneas e com muitas áreas cinzentas?
- Existe alguém responsável pela monitoração do nível de harmonia e relacionamento na organização realizando uma auditoria sistemática dessa questão de forma profunda?

PARTICIPAÇÃO

Assegurar que as idéias, sugestões e contribuições apresentadas pelos colaboradores sejam efetivamente trabalhadas e consolidadas visando a que elas possam ser utilizadas em problemas que transcendam o alcance de cada um deles separadamente.

- Até que ponto são valorizadas, na organização, as idéias das pessoas que estão próximas à ação? Até que ponto se dá valor a todas as pessoas que estão engajadas no processo de geração de produtos no dia-a-dia? Existe consenso na cúpula da organização quanto à valorização das idéias e da participação das pessoas? Essa questão é trazida à mesa de diretoria?
- Existem na empresa eventuais “momentos” de valorização da participação em que novas práticas são implantadas por uma curta duração, pois são mais o resultado de modismos em administração do que de convicções dos executivos? O dia-a-dia das ações da cúpula é coerente com aquilo que é anunciado em seu discurso, refletindo o grau de autenticidade desses valores?
- A organização tem buscado criar mecanismos e canais para trazer as idéias das pessoas à tona? Recursos adequados são alocados ao processo de assegurar a participação de todos da empresa e, principalmente, a fazer com que os mecanismos e canais criados para esse fim efetivamente funcionem?
- Existe estímulo para que idéias sobre as várias dimensões da organização sejam trazidas à mesa? Até que ponto essas idéias são disseminadas, trabalhadas e resgatadas de forma global, visando a fazer com que sejam compartilhadas pelas diversas áreas e cheguem adequadamente à cúpula para que possam ser avaliadas e implantadas efetivamente?
- A valorização das idéias existe como um valor cultural na organização como um todo? Ou isso acontece mais efetivamente em algumas áreas, enquanto em outras prevalecem teses e até posturas contrárias a isso?

- Como está, nas diretrizes da empresa, a valorização da participação? Até que ponto a importância da participação de todos está incluída na cultura da empresa de forma profunda?
- A empresa tem investido efetivamente em treinamento para que seja crescente a qualidade de participação das pessoas, inclusive quanto à inserção de suas idéias dentro de uma visão global coerente com os objetivos estratégicos?
- As “portas organizacionais” permanecem abertas, de modo a que a participação das pessoas não fique parada ou presa nesses “portões”? A estrutura organizacional e o próprio cuidado que os postos gerenciais, inclusive da cúpula, dedicam a essa questão são suficientes para permitir que a participação flua livremente na organização?
- Existem processos de controle e feedback voltados a assegurar que a participação adequada esteja efetivamente ocorrendo na organização? Ou por falta de controle ocorre que, embora desejada e altamente estratégica, essa participação não ocorra na prática?
- Existem mecanismos de compensação consistentes com o estímulo ao processo de participação de todos? Essa valorização da participação está incluída nos objetivos de cada pessoa e área de forma a tornar clara a importância e necessidade de participação crescente de todos? Isso está incluído no processo de avaliação de desempenho das pessoas?

MOTIVAÇÃO E MORAL DOS COLABORADORES

Assegurar alta motivação dentro da organização visando a que o máximo da energia disponível dos colaboradores seja efetivamente alocado ao processo de consecução dos objetivos institucionais.

- A cúpula da organização acredita na importância da motivação elevada de todos os colaboradores para o efetivo atingimento dos objetivos? Ou os executivos da cúpula acreditam que isso é algo secundário, mera “perfumaria”?
- Os membros da cúpula estão efetivamente engajados ao processo de motivação, trazendo a si a responsabilidade por essa questão? Ou há uma tendência da cúpula delegar essa responsabilidade à área de Recursos Humanos, mantendo-se distante desse tipo de questão?
- As ações de dia-a-dia dos executivos dão uma demonstração clara da importância que estes atribuem, em seu discurso, à motivação? Até que ponto os próprios executivos de alta administração estão motivados e conseguem passar essa motivação ao restante da organização?
- Existe uma busca de motivação profunda das pessoas, que vá fundo nas questões que condicionam o empenho de cada um dos participantes? Ou é praticada uma busca superficial, utilizando-se de métodos e formas pouco profundos, sem entrar nas questões que efetivamente motivam as pessoas?
- No processo de busca de otimização da motivação e do moral de todos os colaboradores na organização, a cúpula busca saber exatamente quais são os motivadores de cada um dos participantes, o que eles querem, quais são seus objetivos? Ou existe uma opção por processos padronizados, ignorando as diferenças individuais?
- A empresa está buscando uma efetiva manutenção do moral e da motivação elevados através de condições para participação intensa de todos nos trabalhos e

resultados? Existe uma busca de relações abertas, francas e leais na organização, evitando politicagens, agendas ocultas, defensividades e desconfianças que poderiam afetar o moral e a motivação? Há criação de condições para um diálogo intenso entre as pessoas? Existem condições de abertura que possibilitem um contínuo crescimento das pessoas dentro da organização?

- A organização procura criar um ambiente agradável, seguro e nutrente de forma a fazer com que as pessoas sintam-se bem trabalhando para ela?
- A questão da motivação e sua importância estão embutidas na cultura da empresa e são também cobertas por suas diretrizes? Essas diretrizes estão adequadamente disseminadas na empresa como um todo?
- São alocados recursos ao processo de manutenção do moral e da motivação elevados na organização? O treinamento gerencial e de supervisores cobre adequadamente a questão da motivação, visando a assegurar que gerentes, chefes e supervisores consigam efetivamente manter as pessoas sob sua supervisão motivadas?
- Existe um processo de feedback, controle e monitoramento do moral interno e da saúde organizacional visando a detectar eventuais *gaps* entre o que se deseja em termos de motivação e aquilo que efetivamente está ocorrendo? Esses dados estão chegando à cúpula permitindo que as ações necessárias para corrigir eventuais áreas de problemas sejam efetivamente tomadas?

PRODUTIVIDADE

Assegurar a otimização da produtividade em todos os níveis (da alta administração à base) por meio do uso adequado de tempo, recursos em geral, estruturas e sistemas apropriados e uma postura básica voltada a alta eficiência e eficácia.

- A alta administração considera a produtividade da organização como parte de suas responsabilidades? Ou produtividade é algo sobre o qual os executivos falam, mas não fazem nada de efetivo a respeito? Os próprios membros da cúpula dão exemplo ao restante da empresa através de uma produtividade pessoal elevada, em seu dia-a-dia?
- Os executivos de alta administração buscam monitorar a produtividade de perto, por meio de sua presença em pontos-chave das operações cotidianas da empresa? Ou eles contentam-se a exercer sua monitoração exclusivamente por meio de relatórios, mantendo-se distantes do que está efetivamente ocorrendo?
- A organização investe no processo de melhoria de sua produtividade? Ou acredita-se que isso seja “naturalmente” atingido? Até que ponto existe consenso na cúpula quanto à importância de se investir para incrementar cada vez mais a produtividade na organização?
- Existe algum executivo da cúpula da organização ou alguma área específica investindo um tempo concentrado à questão da produtividade na organização?
- A questão da produtividade está incorporada à cultura da empresa? Existem “formas certas” de se gerar produtividade? Diretrizes adequadas nesse sentido existem e são disseminadas na organização como um todo?
- Os treinamentos realizados levam em conta a produtividade e ensinam as pessoas a conseguir maior produtividade em seu dia-a-dia, em todas as áreas da empresa?
- O conceito de produtividade abrange a empresa como um todo, em todos os trabalhos desenvolvidos, ou é um conceito mais vinculado à área de produção?

- Produtividade na organização está vinculada à eficácia e é sempre ligada aos objetivos institucionais? Ou é vista como um fim em si, sendo portanto muito mais ligada ao conceito de eficiência, sem a necessária vinculação com os objetivos últimos da organização?
- Existem medidas e padrões que auxiliem o processo de mensuração da produtividade e seu aperfeiçoamento? Ou há tão somente idéias genéricas em relação à mensuração da produtividade e de seu desenvolvimento?
- São considerados aspectos qualitativos da produtividade, ou tende-se a dar um peso maior aos aspectos quantificáveis, esquecendo-se da relação entre produtividade e qualidade?
- Existem mecanismos de auditoria, controle e feedback da produtividade em todos os setores da organização? Os dados obtidos são efetivamente debatidos à mesa de diretoria visando a ações efetivas?
- Existem definições claras sobre o que deve ser reportado à cúpula em termos de produtividade? Os sistemas de informações gerenciais incluem a produtividade entre seus dados essenciais e evitam uma sobrecarga de informações “desejáveis” que dificultam a absorção e análise?
- A cúpula da empresa assegura a existência de controles sobre os processos prioritários da empresa? Os executivos utilizam esses controles com regularidade e incentivam sua utilização? Eles buscam assegurar a elaboração de análises com recomendações de correções/soluções bem trabalhadas?

QUALIDADE

Assegurar que os padrões de qualidade estrategicamente definidos pela empresa sejam atingidos e mantidos.

- A alta administração assume a responsabilidade e atua pela obtenção de qualidade em tudo que se faz na organização? Esse nível de qualidade é discutido, trabalhado e definido em função das estratégias estabelecidas? Até que ponto existe consenso na cúpula quanto a essa questão? Até que ponto o dia-a-dia dos executivos reflete essa filosofia e as diretrizes dela decorrentes?
- Qualidade tem sido sistematicamente trabalhada em função dos objetivos estratégicos da organização? Ou tem sido objeto de altos e baixos em função de programas fugazes e modismos? São alocados recursos ao desenvolvimento e manutenção da qualidade na organização como um todo?
- A busca de qualidade está incorporada à cultura da organização? Existem diretrizes adequadas nesse sentido largamente disseminadas e incorporadas aos processos de treinamento?
- Existem mecanismos de controle de qualidade e feedback daquilo que acontece, assegurando que haja compatibilidade entre a qualidade obtida na organização e os objetivos definidos?
- Até que ponto o conceito de qualidade definido nas estratégias é realista e está adequado à qualidade desejada pelo cliente?
- Quão verdadeira e real é a percepção que a cúpula tem do nível de qualidade atualmente apresentado pela empresa? Existem *gaps* ou desvios de percepção? O que a cúpula tem feito para enxergar com máxima clareza o verdadeiro estágio de qualidade atingido pela empresa? Pressões para cumprimento de prazos ou redução de custos são suficientes para que se abra mão de qualidade? Quão arraigada está a qualidade na filosofia e execução da empresa?

- Existe, entre os executivos de cúpula, a postura de que defeitos são “inevitáveis”, e a única coisa a fazer é conviver com eles? A cúpula contenta-se com o “mais ou menos”, ou excelência é realmente buscada?
- Os problemas de qualidade são sempre atribuídos apenas à força de trabalho, que é julgada desmotivada e não-preocupada com o assunto? Qual é o grau de consciência que os executivos têm de seu próprio papel nos problemas de qualidade?
- Qualidade é delegada a um só departamento, ou é vista como algo inerente às responsabilidades de todos na empresa, especialmente dos executivos de alta administração? Como agem os executivos de cúpula em relação aos problemas de qualidade, especialmente daqueles que chegaram ao domínio dos clientes da empresa?
- Todos os departamentos e áreas da empresa têm padrões bem definidos e de amplo conhecimento de seus executivos para mensuração de qualidade? Entre os objetivos das pessoas e áreas incluem-se objetivos de qualidade dentro dos padrões estabelecidos?
- Qual é a postura básica da empresa em relação ao tratamento destinado aos problemas de qualidade? Os problemas são combatidos apenas à medida em que ocorrem, sendo acompanhados por muitas reclamações e acusações? Ou eles são em geral prevenidos através de uma identificação precoce de sua ocorrência, num clima de busca conjunta de qualidade?
- Os sistemas de compensação lidam adequadamente com a qualidade? Qual é o grau de importância e o impacto que a qualidade assume na compensação total recebida pelas pessoas? Esse grau é compatível com o que a alta administração deseja em termos de qualidade?

CONTROLE

Monitorar e controlar os principais aspectos e áreas de atuação da empresa, tanto em caráter preventivo como corretivo.

- Qual é a postura da cúpula em relação ao conceito de controle? Controle é visto como algo puramente quantitativo, que visa a monitorar aspectos numéricos e contábeis, ou é considerado algo mais amplo, existente para assegurar que as estratégias e decisões definidas sejam efetivamente implantadas cobrindo tudo que se faz na organização? Controle é visto como parte de um processo em que, através da detecção de problemas e de sua correção, é produzida aprendizagem organizacional? Ou os controles são estabelecidos buscando principalmente policiar as pessoas, dentro de uma filosofia de desconfiança que parte do princípio de que sem controle as pessoas não agiriam adequadamente? Existe consenso na cúpula quanto ao próprio conceito de controle? Ou isso é algo extremamente heterogêneo, criando problemas no dia-a-dia?
- O exercício de controle está incorporado em cada executivo, supervisor e pessoa que trabalha na organização? Ou é visto como sendo da seara de um departamento ou divisão específicos, do tipo “controladoria”? Ele é visto como parte do processo de gerenciamento da organização, sendo portanto inerente às responsabilidades de cada executivo, supervisor e até de cada funcionário num sentido mais amplo?
- O conceito de controle está devidamente incorporado à cultura da empresa de forma clara? Existem diretrizes específicas a esse respeito, disseminadas para a organização como um todo? Existe treinamento sistemático para as pessoas em todos os níveis, visando torná-las fluentes no processo de controle preventivo e corretivo?
- Existe uma prevalência de controle no sentido corretivo, ou seja, detectando os problemas só depois que eles ocorrem, para então proceder à correção de sua

origem? Ou existem também controles de caráter preventivo, que procuram detectar e solucionar problemas antes que esses venham a ocorrer?

- É monitorada e controlada a eficácia dos próprios processos de controle da organização, não apenas daqueles vinculados à existência de controles físicos, mas também daqueles ligados à ação de cada um dos executivos?
- A organização aloca recursos adequados ao processo de controle? Existem mecanismos e instrumentos que assegurem a eficácia da função de controle na empresa?
- A cultura da empresa assegura equilíbrio em relação a controle, garantindo que tudo que se pretende fazer na organização tenha sua implantação efetivamente controlada sem que se incorra em burocratização, evitando que o controle transforme-se em barreira à execução e que tudo passe a ser feito em função de sua rigidez?
- Quão refinados e precisos são os processos e sistemas de controle? Eles coletam e disseminam informações precisas e adequadas ao processo decisório na organização? Ou acabam gerando informações superficiais e genéricas, podendo levar a decisões erradas?
- Até que ponto os próprios colaboradores estão preocupados em assumir controle sobre as atividades pelas quais são, eles mesmos, responsáveis, prescindindo de controles mais amplos de caráter formal institucional?

COMPROMISSO E AÇÃO

Assegurar que todos os níveis gerenciais da organização exerçam um acompanhamento sistemático, contínuo e coerente de seus subordinados quanto aos compromettimentos que esses efetuam no dia-a-dia.

- A alta administração efetivamente atua no sentido de fazer com que cada detalhe do que foi comprometido seja atendido, de forma que essa prática seja generalizada na organização? Existe consenso na cúpula quanto à importância desse tipo de postura, não só na alta administração, mas na empresa como um todo, em tudo que se faz? O dia-a-dia dos executivos de cúpula é coerente com essa postura?
- A alta administração, por meio de sua ação no dia-a-dia, assegura um clima em que tudo que foi prometido seja efetivamente cumprido, não apenas internamente, em relação aos membros da organização, mas também externamente, em relação aos clientes?
- A postura de comprometimento e ação está incorporada à cultura organizacional de forma profunda? Está adequadamente suportada por diretrizes claras e amplamente disseminadas na empresa? As pessoas são treinadas para exercer esta postura?
- Falhas de comprometimento e cobrança sistemática são trazidas à mesa da diretoria na análise de problemas e incidentes que ocorrem na empresa?
- A própria cúpula é coerente na cobrança que desenvolve em relação à organização como um todo? A cúpula é coerente no sentido de atender aos compromettimentos que efetua em seu dia-a-dia, dando exemplo ao restante da organização?
- Existe um processo de feedback e controle eficaz na organização visando verificar se essas cobranças sistemáticas e, sobretudo, coerentes, estão efetivamente existindo na organização?
- Existe algum método dentro da cultura da empresa que seja utilizado pelas pessoas não só para assegurar uma cobrança sistemática e coerente dos com-

promissos de terceiros, mas que também permita uma auto-cobrança dos compromissos que elas assumem em seu dia-a-dia?

- A organização tem sido positiva no sentido de ensinar as pessoas a utilizarem os métodos de cobrança e assegurar que os compromissos sejam efetivamente cumpridos?
- Os compromissos assumidos são registrados e documentados de forma não burocrática, que assegure que não “caiam no vazio” e que possam ser incorporados ao processo de controle?
- O processo de cobrança é encarado de forma positiva ou de forma “persecutória”? A alta administração procura assegurar que o processo de cobrança seja algo positivo e inerente ao processo de management, de forma a que as pessoas sintam-se à vontade para cobrar e não sintam-se melindradas ao serem cobradas?
- Objetiva-se, com a postura de naturalidade das cobranças, chegar-se a um ponto ótimo em que haja excelência no cumprimento de compromissos, de forma que a cobrança formal possa, em seu dia-a-dia, ser eventualmente dispensada?

O COMPONENTE MANAGEMENT DAS DIRETORIAS FUNCIONAIS

DIRETOR MESMO OU AINDA UM TÉCNICO?

Como diretor e membro da alta administração, o executivo necessita de competência excepcional em management para ser eficaz na direção da área sob sua responsabilidade e para contribuir efetivamente para os resultados globais da empresa.

Quanto depende a eficácia de um diretor financeiro de sua competência técnica em finanças, mercado de capitais, uso de instrumentos de crédito etc. e de sua competência em management? Até que ponto a competência em management é responsável pela eficácia de um diretor de marketing? E de um diretor industrial? E quanto aos diretores de pesquisa, tecnologia, recursos humanos, controles? E quanto os demais executivos especialistas da empresa?

Essas são questões normalmente não abordadas com a profundidade devida pelas empresas em geral. Há uma premissa “surda” por trás dessa indiferença: pessoas que chegam à cúpula já possuem competência em management (por isso mesmo foram promovidas).

Trata-se, no entanto, de uma premissa falaciosa. Há vários pontos que precisam ser levados em conta ao se avaliar esta questão:

1. Uma pessoa pode ter demonstrado “competência em management” como chefe ou gerente. Isso não quer dizer que ela possua a competência requerida – em management – para ser eficaz como diretor e principal executivo de uma área. Management não quer dizer somente experiência na direção de pessoas. É muito mais do que isso. Ademais, uma coisa é dirigir uma seção/departamento com o apoio de superiores que dão diretrizes e envolvem-se nas decisões maiores. Outra é ser, como diretor, a pessoa que dá diretrizes e a última palavra em grandes decisões.
2. Há diretores e diretores. Há diretores que permanecem técnicos. Há outros que efetivamente vestem o papel de diretor-mor da área, assumindo todas as respon-

Até que ponto as empresas definem com clareza as responsabilidades em management de cada diretor?

sabilidades inerentes ao cargo. Até que ponto as empresas preocupam-se em definir com clareza as responsabilidades dos próprios diretores, inclusive naquilo que se refere a área de management? Não estaria aqui uma das causas do problema, na medida em que o diretor recém-designado precisa inferir os limites de suas responsabilidades? A tendência aqui não seria a de inferir detalhadamente apenas as responsabilidades técnicas, em função da maior familiaridade com a área?

3. Outro ponto extremamente importante é a consciência do diretor de que, além de diretor-mor da área, ele é também membro da diretoria e integrante da alta administração, responsável pelos destinos da empresa. Nesse papel, suas responsabilidades no campo de management deveriam ser inequívocas. Entretanto, na prática, há enormes dificuldades para se “vestir” esse papel (as pessoas tendem a se fechar em suas áreas/especialidades).
4. Muitas diretorias são originalmente formadas ao redor de competências técnicas (mais concretas/ tangíveis), e não em torno da competência em management (menos concreta, mais “subjéctiva”). O componente management passa a ser aprendido na prática, a medida que demandas (“problemas de pessoal”, “questões de organograma” etc.) vão surgindo.

Empresas que conseguem resultados excepcionais de forma consistente – independentemente dos altos e baixos da conjuntura local e mundial – possuem massa crítica de executivos competentes em management refinado na organização como um todo. Executivos competentes em management formam colaboradores mais “redondos”, ou seja, igualmente capazes em diversas habilidades – inclusive management. Diretores que sejam efetivamente profissionais em todas as dimensões do management (independentemente de suas especializações) estarão sempre melhor preparados para ascender à presidência.

Nas diretorias funcionais a competência em management é responsável tanto quanto ou até mais que a competência técnica pelos resultados.

Nas diretorias funcionais (finanças, marketing, manufatura etc.), a competência em management é responsável tanto quanto, ou até mais que, a competência técnica pelos resultados da área e da empresa como um todo. Nesse contexto, organizações que buscam resultados excepcionais e consistentes ao longo dos anos precisam dedicar energia e atenção a alguns aspectos básicos. O primeiro refere-se à importância de se ter executivos excepcionalmente bem preparados (verdadeiros profissionais, em contraposição a amadores) em management. O segundo é a formação de executivos com conhecimentos e experiência diversificados (profissionais mais “arredondados”, que transitem bem em questões de marketing, tecnologia, finanças, recursos humanos, manufatura etc.). O terceiro é a amplitude de formação do executivo de cúpula que permita dirigir a empresa de forma devidamente integrada ao contexto maior da sociedade (veja artigo “O Executivo Estadista” em IDÉIAS AMANA de dezembro, 1988).

Investir no desenvolvimento de executivos considerando esses três aspectos é de fundamental relevância estratégica. A era em que empresas podiam ter sucesso, mesmo sendo dirigidas por executivos-especialistas (sem competência refinada em management, sem conhecimento operacional em outras especialidades e sem visão do mundo) já terminou. Nesse contexto de competição acirrada e mudanças aceleradas só sobreviverão e terão sucesso as empresas dirigidas de forma bem equilibrada e com alta competência em management a nível global. ■

INVESTINDO EM TALENTOS

O DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS DE ALTA ADMINISTRAÇÃO

O desenvolvimento de executivos para cargos de cúpula exige uma combinação refinada de vivência/experiência, observação, feedback ativo, geração e aquisição de conceitos/quadros de referência e clima para experimentação.

O quadro “Management: Uma Visão Global” (veja páginas 5 e 6) oferece uma boa visão das áreas nas quais um executivo de alta administração deve ser desenvolvido prioritariamente. Essas áreas podem ser agrupadas em 4 campos principais:

1. **Cultura geral:** nesse campo o executivo expande sua visão de mundo, adquire base filosófica, se politiza, amplia seus quadros de referência quanto ao papel da empresa na economia e na sociedade como um todo.
2. **Capacidades básicas:** nesse campo o executivo busca o refinamento de sua capacidade conceitual, sua capacidade de raciocinar, criar e aprender mais eficazmente e de harmonizar interesses/negociar.
3. **Habilidades humanas:** aqui o executivo procura desenvolver sua capacidade de comunicação, de motivar pessoas, de se relacionar de forma nutrique com outros, de trabalhar conflitos e de trabalhar em grupos, desenvolvendo um conjunto refinado de habilidades interpessoais.
4. **Management:** nesse campo o executivo busca desenvolver capacidades gerenciais, que incluem, entre outras: organização, gerenciamento de poder, equilíbrio entre planejamento e execução, curto e longo prazo, liderança, processo decisório, management da produtividade e da qualidade.

O processo de formação de executivos de cúpula deve combinar – de forma equilibrada – várias alternativas diferentes de transmissão, aquisição e desenvolvimento de *know-how*, todas elas com um potencial específico de desenvolvimento:

Para formar executivos de forma eficaz diversos mecanismos devem ser usados simultaneamente.

Um clima de abertura a abordagens inovadoras maximiza a eficácia dos esforços de desenvolvimento.

- Promoções em *timing* adequado: nesse processo, promover no tempo certo significa promover antes do executivo estar totalmente pronto para o cargo. As novas responsabilidades encarregam-se de puxar o desenvolvimento da pessoa.
- Participação em grupos de trabalho: trabalho em tempo integral em forças-tarefa juntamente com executivos mais maduros/experientes, em áreas que complementam a experiência da pessoa, gerando seu desenvolvimento.
- Projetos especiais: trabalhos desafiadores especiais a serem desenvolvidos individualmente com ampla liberdade também puxam a capacidade da pessoa.
- Designações temporárias: dirigir uma divisão por 2 a 3 meses em substituição a executivos em licença, viagem etc. é outra forma de despertar a pessoa para necessidades não anteriormente detectadas, estimulando seu desenvolvimento.
- Diretorias júnior: “diretorias” nas quais executivos com alto potencial reúnem-se para debater sobre questões normalmente examinadas pela diretoria. Decisões da diretoria júnior são recomendadas à cúpula e defendidas caso necessário.
- Observadores de cúpula: executivo em desenvolvimento convidado às reuniões de diretoria na qualidade de observador, secretário da reunião (preparação de ata) ou mesmo como elemento ativo.
- *Coaching/feedback/reflexão* conjunta: executivo de cúpula orienta o processo de desenvolvimento aconselhando, dando constante feedback e refletindo sobre problemas/oportunidades reais em conjunto com a pessoa em desenvolvimento. É possível haver vários *coaches*, cada qual orientando em áreas específicas.
- Estudos de casos: casos reais complexos, vividos pela empresa, são analisados em conjunto com outras pessoas em desenvolvimento e com executivos experimentados, parte dos quais estiveram diretamente envolvidos no caso em pauta.
- Consolidação de conceitos: elaboração de trabalhos conceituais visando a consolidar *know-how* chave de forma sistemática e verificável por terceiros.
- Aquisição de conceitos/insights: treinamentos, seminários, debates etc. enriquecendo a base conceitual e gerando insights para trabalho em alta administração.
- Programa de leituras: um conjunto de leituras dirigidas bem planejado (materiais internos, livros especializados, artigos etc.) representa uma alternativa de desenvolvimento bastante eficaz para certas pessoas.

A variedade de alternativas disponíveis para o desenvolvimento de executivos exige atenção da alta administração em equilibrar a programação, adequando-a a cada indivíduo (alguns mais voltados a cursos longos, outros a seminários rápidos e de impacto, com material rico e bastante atualizado e assim por diante).

A alta administração também deve estar atenta ao fato de que um programa de desenvolvimento de executivos para postos de top management tenderá a ser mais eficaz quanto mais aberto a experimentações e tentativas de abordagens inovadoras for o clima da organização. A atenção a esse aspecto é fundamental pois sem esse clima reduzem-se as possibilidades de que as alternativas para o desenvolvimento de executivos sejam bem sucedidas. ■

EVITANDO PRECONCEITOS PARA POTENCIALIZAR EVOLUÇÃO

ADMINISTRAÇÃO EFICAZ TEM NACIONALIDADE?

Buscar o que é bom, independentemente de sua nacionalidade, reflete abertura e potencializa a força de inovação da empresa.

Issso não funciona no Brasil! Essa é uma reação comum quando se discutem práticas gerenciais adotadas com sucesso por empresas de diferentes países. Essas práticas acabam sendo rotuladas como “administração japonesa”, “administração americana” etc., e descartadas como “utopias incompatíveis com a realidade e o modo de ser dos brasileiros”. Mas, será que a administração tem nacionalidade?

A tendência a discriminar práticas administrativas com base em seu país de origem fundamenta-se em algumas dúvidas e preconceitos:

- é possível que práticas gerenciais eficazes em uma dada empresa sejam transpostas para outra sem adaptação, ou elas necessitariam de ajustes à cultura? Faz sentido rejeitar qualquer idéia que não tenha sido criada “do zero” na própria empresa?;
- existe na realidade o que se denomina “criar do zero”? De onde surgiu o que as pessoas da empresa sabem hoje?;
- existe no Brasil uma cultura homogênea? O “jeitinho brasileiro” é uma generalização válida ou é pura caricatura? E generalizações do tipo “o brasileiro não aceita...”, “não é da personalidade do brasileiro...”, “não adianta porque na cultura de nosso país...” Não seriam preconceitos que perdem sua razão de ser ao se considerar a origem multicultural/étnica do povo brasileiro e sua heterogeneidade?;
- que administração praticam empresas estrangeiras instaladas no Brasil e seus executivos, brasileiros e estrangeiros? A do país em que estão no momento? A de seu país de origem? A do país de origem da empresa? Qual o principal fator

Globalização também significa aprender com os que fazem melhor em todo mundo.

de sucesso dessas empresas? A nacionalidade de sua administração, ou boa administração exercida com persistência?

São muitos os exemplos de práticas rotuladas como sendo de um país que funcionam tão bem, ou até melhor, em outro. A implantação de fábricas japonesas em diversos países tem sido um exemplo. Aplicando práticas de "administração japonesa" essas empresas obtêm, com trabalhadores locais, os mesmos resultados que conseguem em seu país.

A BUSCA DA ESSÊNCIA

Para avaliar profundamente determinada prática gerencial é preciso buscar sua essência. Por exemplo, por trás do emprego vitalício encontra-se a necessidade de segurança das pessoas; na base da administração participativa está a necessidade de auto-realização através do trabalho. Essas considerações levam sempre a uma única conclusão, óbvia, porém muitas vezes esquecida: o ser humano é, em essência, o mesmo em qualquer empresa ou país.

Se isso é verdadeiro, como explicar as tentativas frustradas de "importação" de práticas de outras empresas/países? As tentativas de "implantar" Círculos de Controle de Qualidade no Brasil são um bom exemplo. Enquanto no Japão eles constituíram-se em algo explosivo, gerando milhões de aprimoramentos, em certas empresas no Brasil os resultados estiveram longe desse nível. Mas, em que condições foram os CCQs implantados/gerenciados nessas empresas? Essa "prática japonesa" requer que os colaboradores sejam continuamente treinados, e que exista na empresa abertura à participação. Tentar implantar CCQ em empresas que não partilhem dessas condições só pode levar a frustrações. Por outro lado, empresas brasileiras que implantaram práticas de administração participativa investindo no treinamento das pessoas e estimulando autenticamente a participação obtiveram resultados extraordinários, o que evidencia que o ponto-chave aqui, longe de ser uma questão de "nacionalidade", é uma questão de management.

O VALOR DA APRENDIZAGEM GLOBAL

O fundamental é captar sempre o que está no âmago das práticas de sucesso.

A importância de não condenar práticas gerenciais apenas por sua origem, está na aprendizagem que se pode extrair da observação cuidadosa do que se faz em outras empresas/países. Aprendizagem é um processo cumulativo, no qual as pessoas absorvem conhecimentos umas das outras e os aperfeiçoam, através de criatividade e engenhosidade, gerando autêntica evolução. Isso ocorre não apenas em pequenos grupos, mas também em escala global.

A tendência à globalização representa também uma tendência a uma aprendizagem integrada. A própria evolução tecnológica permite trocas cada vez mais eficazes de experiências e aprendizagem. Diversidade cultural significa mais criatividade e referenciais mais ricos, derivados da multiplicidade de pontos de vista.

Todas essas considerações não significam, obviamente, que se deva simplesmente copiar literalmente o que se faz em outros países/empresas. A tese central é a de que deve-se captar sempre o que está no âmago das práticas de sucesso. É a partir do conhecimento dessa essência que torna-se possível chegar a adaptações e aprimoramentos que funcionem bem em empresas específicas.

*Boa administração é eficaz
em qualquer parte do mundo.*

Boa administração é, em essência, eficaz em qualquer lugar do mundo. E mais do que a "teoria", é o fazer bem feito que gera resultados. Mais importante do que gastar tempo discutindo a "nacionalidade" de práticas gerenciais é conscientizar-se de que as empresas e o país precisam adotar uma posição de abertura e isenção de preconceitos ao buscar evolução e desenvolvimento. Acima de tudo, é preciso saber usar inteligentemente os escassos recursos de que se dispõe, buscando adicionar valor a tudo que já se descobriu, em vez de desperdiçar talento e energia em processos de "reinvenção da roda." ■

A INFLUÊNCIA E RESPONSABILIDADE DOS EXECUTIVOS DE CÚPULA

A FORÇA DOS EXECUTIVOS DE ALTA ADMINISTRAÇÃO

O destino da empresa está nas mãos de seus executivos de cúpula. Qual a capacitação que precisam ter para levar a empresa a contínuos sucessos, mesmo a despeito de freqüentes turbulências no ambiente onde atuam?

Os executivos de alta administração reinam com incrível força nas organizações. Em geral são chamados diretores. Nas megaempresas, podem até ser chamados gerentes: gerentes gerais de operações em determinado país ou região, gerentes de divisões autônomas ou de filiais. Nas empresas menores são os próprios donos, os empresários que começaram o negócio ou seus sucessores.

Um ponto comum a todos eles: têm poder, autonomia de decisão e liberdade de ação. Embora o grau de poder possa variar, no mínimo têm condições de influir nas decisões-chave da empresa. Sua atuação poderá levar a empresa a um sucesso jamais imaginado ou a um desastre irreparável. Executivos de alta administração podem, pela sua força, levantar uma empresa tecnicamente “quebrada”, conduzindo-a ao topo de seu setor. Da mesma forma, podem fazer uma empresa deteriorar-se com incrível rapidez.

Embora seja inegável a importância do quadro de colaboradores da empresa (é impossível imaginar uma empresa de sucesso que não valorize a força das pessoas que nela atuam), vê-se até com freqüência equipes altamente eficazes serem destruídas pela força de um só executivo de cúpula. Seja pela bandeira da redução de custos, ou de uma suposta “renovação de valores”, um só executivo, com poder e autoridade, pode fazer desmoronar o trabalho cuidadoso de dezenas de anos de preparação de pessoas. Pior ainda é a situação na qual a equipe de colaboradores “implode” por inexistência de liderança, falta de direção e ausência de senso de equipe.

Nesse sentido, é claríssima a importância e força dos executivos de alta administração.

Mas, de que depende a eficácia dos executivos de direção?

Definir claramente as responsabilidades da alta administração.

Em primeiro lugar, a eficácia dos executivos depende da clareza com que suas responsabilidades são definidas. Poucas organizações investem tempo e energia suficientes na precisa e refinada definição das responsabilidades dos membros da alta administração. É como se "naturalmente" todo executivo soubesse o que fazer. Entretanto, na prática, essas são definições necessárias e cruciais, pois condicionam a ação do executivo no dia-a-dia: um executivo que veja dentro do rol de suas responsabilidades a preparação da empresa para o futuro tenderá a dedicar sua energia para a consecução desse objetivo, buscando inclusive aperfeiçoar sua competência nessa direção. Por outro lado, o executivo que não se sinta com essa responsabilidade, tenderá a concentrar-se em aspectos voltados à geração de resultados de curto prazo.

Desenvolver a competência em management.

O segundo fator importante a condicionar a eficácia do executivo de alta administração é sua competência em management, gestão, administração *stricto sensu*. Pode-se até admitir que, em certos tipos de empresa, os dirigentes devam possuir competência técnica em áreas específicas. Mas deve-se reconhecer que o fundamental à alta administração, mesmo nesses casos, é a competência gerencial e os *general management skills*. A empresa precisa, obviamente, ter um quadro de colaboradores tecnicamente competentes nos vários níveis da organização – em áreas especializadas como marketing, engenharia, finanças, recursos humanos, tecnologia, crédito, investimentos. Cabe, porém, à alta administração, canalizar a energia e *know-how* desses colaboradores especializados na direção dos objetivos globais da organização. E, para isso, competência em management é essencial. ■

O novo paradigma sistêmico dá o pano de fundo para a evolução do management. Em que paradigma você e sua empresa estão hoje?

O PARADIGMA EMERGENTE EM MANAGEMENT

Premissas do antigo paradigma: administração	Premissas do novo paradigma: management sistêmico
<ul style="list-style-type: none">• Pessoas ajustam-se às ocupações; rigidez, conformismo. Trabalho e lazer separados.	<ul style="list-style-type: none">• Ocupações ajustam-se às pessoas; flexibilidade, criatividade. Trabalho e “divertimento” como algo possível.
<ul style="list-style-type: none">• Metas impostas, decisões de cima para baixo. Operações centralizadas. Tratamento “alopático”.	<ul style="list-style-type: none">• Autonomia encorajada, auto-realização. Operações descentralizadas. Tratamento holístico.
<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia, burocracia. Fragmentação de trabalhos e papéis. Especialização. Descrições de cargo bem definidas.	<ul style="list-style-type: none">• Participação, democratização, metas compartilhadas, consenso. Relevância da visão de todo.
<ul style="list-style-type: none">• Agressividade, competição: “negócio é negócio”. Motivação estritamente econômica.	<ul style="list-style-type: none">• Cooperação, valores humanos transcendem o vencer. Processo tão importante quanto o produto.
<ul style="list-style-type: none">• “Racional”, confiança apenas em dados, principalmente os quantitativos.	<ul style="list-style-type: none">• Racional e intuitivo; dados complementados por <i>feeling</i>, <i>insights</i>, visão holística. Quantitativo e qualitativo.
<ul style="list-style-type: none">• Promoção de consumo a qualquer preço, obsolescência planejada, criação de “necessidades” artificiais.	<ul style="list-style-type: none">• Consumo apropriado; conservar, manter, reciclar, agregar qualidade, inovação para servir necessidades autênticas.
<ul style="list-style-type: none">• Polarizações: trabalho x capital, consumidores x produtores.	<ul style="list-style-type: none">• Superação de polarizações, compartilhamento de metas e valores.
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase em soluções de curto prazo e em fatores “especiais” mais focados. “Explorador”.	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento da importância de soluções de longo prazo considerando ambiente, cultura, relações com clientes. “Ecológico”.
<ul style="list-style-type: none">• Modelo newtoniano/mecanicista da economia. Funcionamento “como um relógio.”	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento das incertezas da economia e da complexidade intrínseca ao organismo macro.
<ul style="list-style-type: none">• Busca de estabilidade e segurança. Conservadorismo.	<ul style="list-style-type: none">• Senso de mudança, abertura a riscos, atitude empreendedora.

As vozes e visões da "retrovisão" apontam para o passado, para o declínio. As vozes e visões da evolução apontam para o futuro, para o desenvolvimento, para o progresso. A evolução de qualidade do management só se dará para as pessoas que partilham das vozes e visões da evolução. De que vozes e visões você ou as pessoas de sua empresa partilham?

CONTRASTANDO VOZES E VISÕES

"Retrovisão"	"Evolução"
Precisamos ter pessoas certas nos lugares certos.	Precisamos criar uma estrutura que potencialize a força de nossos talentos.
Ou entra nos eixos, ou...	Espaços são para ser ocupados...
As pessoas precisam sempre de orientações preto no branco.	As pessoas precisam de espaço para explorar caminhos inovadores.
Isso não é da minha área.	Como posso contribuir? Posso ajudar?
Não invada!	Vamos trabalhar juntos.
Não é da nossa conta. Não procure sarna para se coçar...	É sempre nossa responsabilidade. Precisamos de envolvimento máximo de todos.
Em negócios, vale tudo! Os fins justificam os meios.	Nossos valores são inegociáveis! Integridade é o único caminho a longo prazo.
Precisamos ser durões. Ou eles, ou nós...	No fundo, somos parceiros. Precisamos harmonizar nossos interesses.
Competição sadia é o melhor caminho.	Cooperação máxima é o único caminho
Isso não tem lógica... Os números mostram que...	Em termos de <i>feeling</i> , sinto que devemos buscar...
Como aumentar o consumo? Se exagerarmos na qualidade, não haverá reposição e...	O que o cliente precisa, valoriza, quer? Como podemos melhor servir ao cliente?
Vamos dar um jeitinho...	Precisamos de soluções definitivas...
Manda quem pode, obedece quem tem juízo...	Estamos todos no mesmo barco. Responsabilidade e poder compartilhados...
Vamos aproveitar, antes que acabe.	Criamos hoje as sementes do amanhã. Não podemos sacar contra o futuro.
A idéia é extrair o máximo a curto prazo.	É essencial protegermos nosso crescimento de longo prazo...
Não estamos usando a fórmula certa. Se mudarmos para... a economia...	Economia é arte: há dimensões subjetivas, culturais, filosóficas, credibilidade, liderança...
Antes o problema que se conhece do que o problema que não se conhece.	Quem não arrisca não petisca. Risco e recompensa...
Não se mexe em time que está ganhando.	É preciso mudar em preparação para o futuro.
Deixe assim que está bom. Tranquilidade...	Como podemos melhorar ainda mais? Não podemos nos acomodar...
Já tentamos uma vez... Foi tão difícil...	Temos experiência nisso. Estamos preparados para fazer de novo e melhor!
Qual a utilidade disto?	Como podemos usar isso?
Nunca fizemos isso antes. Parece difícil. Acho que não vai dar certo...	Vamos conseguir. Somos na verdade capazes de fazer quase tudo que nossa mente visualize.
Mais tarde, quando tivermos tudo pronto...	Quando começamos?