



COMPROMETIMENTO: TAREFA DE QUEM?

A revista Fortune publicou, em 1994, um artigo de Thomas A. Stuart - "Avalie a sua prontidão para a mudança". Neste artigo, um dado assustador: "executivos mostram que, dos esforços empreendidos no gerenciamento de qualidade total, cerca de dois terços fracassam" (sic). Já Michael Hammer e James Champy, autores do best-seller "Reestruturando a Organização", estimam que mais da metade dos programas de mudanças radicais que se apregoam, caem num esquecimento singular. Dados igualmente assustadores.

Conclui-se, no entanto, que decolam aqueles processos de mudança nos quais todos os funcionários se comprometem com a mudança.

E quem são, nas empresas, os encarregados de conseguir o comprometimento de todos? Os líderes e os gerentes. Mas... qual deles? Uma visão corrente nas empresas é a de que há uma diferença de função entre líderes e gerentes. O livro de Fredy Kofman, *Metamanagement*, re-qualifica brilhantemente a função do gerente e iguala-a, em importância, à função do líder. Mas mantém a divisão: "a excelência competitiva da organização depende tanto dos líderes quanto dos *managers*. Juntamente com os trabalhadores, ambos constituem as três pernas que sustentam a produtividade, a rentabilidade, a adaptabilidade e a sobrevivência da empresa".

Diz ainda que "os líderes precisam focalizar o mundo externo. Os *managers* precisam focalizar o mundo interno da empresa. São os encarregados de trazer à Terra as idéias revolucionárias dos líderes, organizando a estrutura, alocando os recursos e mantendo o controle operacional. Enquanto os líderes operam com visões inspiradoras, os *managers* operam com sistemas de avaliação de desempenho, planos e orçamentos".



Discordo dessa divisão embora, tempos atrás, ela tenha feito sentido para mim. Eu tinha, até, dois paradigmas. O do líder era o Dom Quixote, o sonhador humanitário, sempre voltado para o mundo externo e para as grandes causas. O paradigma dos *managers* era bem menos romântico: Sancho Pança, o “encarregado de trazer à terra as idéias revolucionárias dos líderes.”

Era impossível evitar que duas coisas ocorressem. A primeira delas, a divisão em dois campos, ambos fora de mim. Havia os sonhadores, que descobriam os caminhos do futuro e os burocratas, que os viabilizavam. A segunda consequência, inevitável, era a competição. Os burocratas acham D. Quixote um doido. Alienado, sonhador, nada do que ele pensa é exeqüível. Já D. Quixote, sempre viu Sancho Pança como um inferior. Pensa pequeno, está sempre preocupado com o orçamento, tem pernas curtas, come de boca aberta. O resultado é que, em geral, os D. Quixote se sentiam superiores e os Sancho Pança tinham dinheiro aplicado na bolsa.

Uma crise pessoal, providencialmente encomendada por meu anjo da guarda, me possibilitou ter um *insight* diante de uma escultura, onde um D. Quixote alquebrado, após mais uma das muitas batalhas mal sucedidas, se apoiava em Sancho Pança, que ainda carregava o escudo e a lança. Vi, naquele instante, que D. Quixote, sozinho, era um incompetente. Não conseguiria sobreviver sem Sancho Pança. Entendi que o conflito não era externo, entre burocratas e sonhadores, mas interno, entre a parte sonhadora e o burocrata de cada um. Descobri que o mundo empresarial não está dividido entre líderes e gerentes mas que, ao contrário, ser líder é uma das características fundamentais do bom gerente.

Liderança é um estilo gerencial. Qualquer gerente que tenha sob sua responsabilidade alguns subordinados - poucos ou muitos, além de organizar e estruturar, alocar recursos e manter o controle operacional, irá se relacionar com eles, liderando-os ou sendo seu chefe. Se ele for chefe, terá colaboradores que vão obedecê-lo; se liderá-los, terá subordinados que vão,



junto com ele, se comprometer com o objetivo comum a ser atingido.

As empresas, finalmente, descobriram que este é um dos mais importantes fatores de produtividade. Após décadas de justa preocupação com maquinário e sistemas, as empresas descobriram a importância de se saber lidar com quem lida com o maquinário e os sistemas. O ser humano se transformou na última descoberta da tecnologia moderna. No mesmo livro, *Metamanagement*, Fredy Kofman disse que "o manager, não o sistema de remunerações, nem o treinamento, nem o líder carismático, era o fator crítico na construção de um lugar de trabalho excepcional" .

Tornou-se fundamental, portanto, desenvolver nos gerentes uma habilidade chamada liderança, que é ferramenta essencial para a conquista do comprometimento. Como se consegue isso? Dando às pessoas o espaço necessário para que vivam suas emoções no papel profissional. E tratando-as como maiores, para que possam ser autônomas e independentes.