

POLÍTICA DE FORMAÇÃO DO GESTOR COMO FATOR DE SUCESSO

MARIA DA GRAÇA PITIÁ BARRETO*

EDUARDO FAUSTO BARRETO**

JOÃO MARCELO PITIÁ BARRETO***

I. Introdução

As conhecidas crises do mundo contemporâneo têm motivado reflexões, para relacionar causas e ações preventivas a serem adotadas pelos dirigentes das organizações de modo que lhes promovam certa confiança de que estarão, devidamente, preparados para enfrentar as tormentas conjunturais.

Por sua vez, o papel da Universidade é posicionar-se como o *locus* de debates e pesquisas que promovam a integração da academia e a sociedade, permitindo que a ciência se atualize com a observação da prática e a comunidade, seja ela empresarial ou não, sinta-se apoiada para ter suas dúvidas esclarecidas, tendo a Universidade como o suporte para seu aperfeiçoamento.

O estado da arte das ciências administrativas e organizacionais tem destacado a importância de serem desenvolvidos instrumentos tecnológicos informacionais, visando a proporcionar ao dirigente subsídios para a adoção segura de medidas no processo decisório das organizações. O sucesso das entidades, portanto, está relacionado às escolhas acertadas do executivo.

Então, chega-se a um impasse: como se escolher um executivo que preencha os requisitos e detenha as habilidades necessárias para o direcionamento político e estratégico da organização?

* Administradora, mestra e doutora em Administração, professora da Escola de Administração, sendo sua atual vice-diretora e coordenadora do curso de Administração.

** Administrador, mestre e doutor em Administração. Professor da Escola de Administração da UFBA e atual representante da Escola de Administração no Conselho Superior de Ensino da UFBA.

*** Administrador, mestre em Contabilidade, doutorando em Administração. Professor da Escola de Administração da UFBA.

Esse profissional tem o papel de, além de antever cenários futuros para o empreendimento, o de harmonizar a organização no rumo escolhido. As mudanças tecnológicas promoveram uma rapidez na divulgação das informações e os impactos passaram a ser percebidos, quase que instantaneamente, pelos empreendedores.

Diante desse contexto, este texto tem como objetivo discutir a importância da preparação do indivíduo para ser um executivo, seja ele de empresa privada ou governamental, de forma que ele possa ter os requisitos necessários para atuar nessa função, escolhendo as políticas organizacionais adequadas para a perpetuação da instituição.

Este estudo pode ser classificado como descritivo, uma vez que abordará o que os pensadores do mundo das organizações têm recomendado como atributos importantes para a atuação do executivo, bem como apontará aspectos reais de executivos que foram divulgados por livros ou revistas. Buscou-se, então, por meio de pesquisa bibliográfica, levantar esses atributos e contribuir com a discussão sobre os caminhos a serem adotados na formação desses Ceos (*Chief Executive Officers*), como os americanos costumam chamar os líderes das grandes corporações.

2. Políticas de sucesso adotadas por executivos

Nesta seção, serão descritas políticas adotadas por alguns presidentes de Companhias que fizeram a diferença no direcionamento estratégico e nos resultados da empresa ao longo da sua história. O objetivo desse destaque é demonstrar a responsabilidade da ação do dirigente, focalizando a necessidade dessa pessoa em preparar-se, adequadamente, para o cumprimento dessa função.

Rothman (2002), ao destacar as cinquenta empresas que mudaram o mundo, relacionou atitudes políticas dos seus gestores que fizeram a diferença no desempenho da empresa. Serão listadas, apenas, seis dessas organizações, que, apesar de serem estrangeiras, são muito conhecidas em nosso meio, cujos produtos ou serviços fazem parte do universo de consumo do público brasileiro.

◆ **MICROSOFT.** Bill Gates e Paul Allen tiveram a criatividade de batizar sua companhia com combinação das palavras “microcomputador” e “*software*” e buscaram desenvolver uma **política de expansão global**, mediante parcerias importantes com todos os principais fabricantes de

computadores. A adoção de uma **política de inovação tecnológica** proporcionou a essa empresa a ampliação de sua linha de produtos e, conseqüentemente, do seu faturamento, tornando Bill Gates conhecido como o homem mais rico do mundo, no décimo aniversário da companhia, em 1985. Paul Allen deixou a empresa em 1983, em decorrência de uma enfermidade.

♦ **FORD.** Willian Clay Ford Jr, bisneto de Henry Ford, fundador da companhia, foi nomeado presidente da Ford, em maio de 2000, e, percebendo que os veículos utilitários esportivos emitiam mais poluição que os carros e que poderiam ser perigosos para outros na estrada, resolveu adotar uma **política ambiental** para a empresa. Comprometeu-se a tornar esses veículos, que representam 20% das vendas da companhia e a maior parte de seu lucro, mais limpos e seguros, prometendo aumentar sua eficiência de combustível em 25% em cinco anos. Associada a essa mistura de indústria com ambientalismo, foi implantada uma **política de pessoal**, que caracterizou a Ford como pioneira em oferecer benefícios médicos totais para parceiros do mesmo sexo de seus funcionários.

♦ **McDONALD'S.** O presidente da companhia, Ray Kroc, buscou desenvolver uma **política de fast food** para a empresa, uma vez que objetivou servir e alimentar, rapidamente, os clientes e fazê-los sair para que as mesas pudessem ser preenchidas pelos próximos da fila. Para tal, adotou, como filosofia básica, construir restaurantes simples, casuais, de fácil identificação, onde o serviço fosse amigável, os preços baixos e não fosse preciso esperar-se por uma mesa, enquanto outro cliente termina sua refeição.

Quando a concorrência se intensificou, o presidente da companhia implantou uma **política de promoções**, altamente divulgadas em propagandas concentradas na TV. A preocupação com o meio ambiente motivou a implantação de uma **política de defesa ambiental**, mudando as embalagens de espuma de poliestireno para papel.

♦ **FEDEX CORPORATION.** Essa empresa, criada em 1971, teve sua ascensão em 1981, mediante a adoção de uma **política de apelo mercadológico**, através da qual os comerciais da empresa, que foram ao ar na televisão dos EUA, eram dirigidos, diretamente, aos secretários, aos escreventes das salas de postagem e a outros funcionários de escritório que, na verdade, tomavam as decisões de envio. “Por meio de sua imagem, cuidadosamente, construída e seu serviço, inegavelmente, eficiente, a empresa, rapidamente, tornou-se líder de uma indústria em desenvolvimento,

que, posteriormente, ajudaria a moldar a Era da Informação que se aproximava” (Rothman, 2002, p. 38).

◆ **WAL-MART STORES INC.** Samuel Moore Walton foi o criador da empresa. Em 1945, dispensado do serviço militar, tornou-se o comerciante completo da pequena cidade onde vivia, fornecendo coisas para os gostos e as necessidades específicas de seus vizinhos, a preços mais baixos do que os fornecedores oficiais da região. Ele colocava o preço mais baixo possível e vendia, rapidamente, todo o estoque. Havia adotado a **política de preços baixos e do desconto**: ao cortar os preços, as vendas aumentavam e os lucros decolavam. Mesmo tendo de começar tudo de novo, cinco anos depois (pois a loja funcionava num prédio alugado e o proprietário resolveu pedir o ponto para o filho), Walton conseguiu alcançar o sucesso, criando a rede Wal-Mart que se ampliou para outros continentes. Além dessa política, Walton implementou uma **política de pessoal** interessante: ele convidava os funcionários novatos para um almoço e se preocupava com os que faziam trabalhos noturnos, chegando a lhes levar lanches. Os princípios praticados pelo fundador continuaram sendo seguidos pelo diretor-geral que o substituiu.

◆ **GENERAL ELECTRIC COMPANY.** Jonh F. Welch Jr. foi considerado o mais jovem dirigente que comandou a GE, desde a sua criação. Foi, também, o primeiro diretor com titulação de doutorado. Sob seu comando, a empresa buscou implantar uma **política de qualidade de produtos e processos**, que resultou em aumento das vendas, associado a uma combinação de serviço e tecnologia. Mudou, também, a **política de pessoal**. Acabou com a antiga política de não demissão da GE e reduziu a força de trabalho de 404 mil para 229 mil empregados. Com essa nova direção, a GE foi considerada em quinto lugar pela *Fortune 500* (periódico americano), que ressaltou as operações bem-sucedidas pela empresa que a fizeram atuar em mais de cem países.

Essas empresas multinacionais destacadas mostram aspectos inovadores ou mudanças de paradigmas aceitos pela empresa em decorrência de iniciativas tomadas por seu principal executivo. Há, contudo, exemplos de dirigentes nacionais que demonstram o impacto no desempenho de algumas empresas em virtude de comandos específicos desses profissionais.

Betti & Tsuboi (2010) relacionaram casos de empresas brasileiras gerenciadas por executivos que adotaram políticas que proporcionaram impactos positivos para as organizações. São citadas:

♦ **MMARTAN.** A fundadora da MMartan, Marilena Rossini, notou que havia espaço no país para oferecer produtos mais refinados de cama, mesa e banho e resolveu, em 1985, com as filhas Mariângela e Marilise, sócias da empresa, adotar uma **política de distribuição** de pedidos recebidos por telefone e despachados por correio. A partir de 2003, resolveram implantar uma **política de expansão** do negócio, com a abertura de franquias. Atualmente, são abertas três novas lojas a cada mês e a previsão de faturamento para 2010 é da ordem de 235 milhões de reais.

♦ **DERMAGE.** Na década de 1980, a bioquímica Lisabeth Braun percebeu que os dermatologistas receitavam muitas fórmulas que não existiam prontas no mercado brasileiro. Em 1992, criou uma pequena fábrica de dermocosméticos e buscou emular gigantes mundiais do setor. A demanda por esse tipo de produto aumentou tanto que, em 2006, a filha da farmacêutica, a economista Ilana Braun Srouf, de 31 anos, decidiu entrar na empresa. Percebe-se, então, na atitude dessas empreendedoras, uma sensibilidade para perceber um nicho de mercado e implantar uma **política agressiva de ocupação desse espaço**.

♦ **ALTA VISTA INVESTIMENTOS.** O engenheiro Rogério Thomé, de quarenta anos, deixou um emprego de executivo para fundar a sua própria empresa de investimentos e assessoria financeira. Defendeu sua dissertação sobre Sistema de Informação, em 29 de setembro de 1998. Organizou a Alta Vista como uma empresa de agentes autônomos de investimentos, autorizada pela CVM e constituída conforme a Instrução CVM n.º 434, de 22 de junho de 2006. Em menos de um ano, reuniu trezentos clientes, mas seu “pulo do gato” foi ter descoberto uma maneira de atrair e cativar novos fregueses: oferecer cursos sobre como investir na bolsa. Hoje, tem três mil clientes. Observa-se a perspicácia do empreendedor em implantar uma **política de inovação no processo de venda dos serviços**. A venda dos cursos não só permitiu a fidelização dos clientes, como os ajudou a ficarem esclarecidos e demandantes por novos produtos financeiros.

♦ **KAPEH.** Filha de cafeicultores, a farmacêutica mineira Vanessa Araújo, de 32 anos, aliou a tradição familiar ao seu desejo profissional de criar produtos de beleza. Desenvolveu, então, uma linha de cosméticos cuja fórmula leva extratos de grãos de café (verdes, não torrados). As sementes possuem propriedades antioxidantes. Vanessa estudou o assunto a fundo e fez quinze cursos de especialização. Agora, três anos depois, colhe o sucesso de sua marca, a **Kapeh**, que significa café na antiga língua dos

maias. A empresa cresceu de quarenta pontos de venda em 2005, para 180 em 2010. Vê-se, na história dessa organização, o sucesso da aplicação da **política da inovação do produto**, ao pesquisar a fórmula de extratos de grãos de café e, ao mesmo tempo, a bem-sucedida **política de expansão**.

◆ **LIVETOUCH.** Essa é uma empresa de, apenas, um ano de existência e que atua no ramo de sistemas de informação. Seu empreendedor, Márcio Pissardo, tem cinquenta anos e trabalha com informática desde os dezesseis. Na apresentação do iPhone, em 2008, decidiu criar aplicativos para *smartphones* — um segmento, até então, inexistente no Brasil. A Livetouch começou com sorte. Márcio telefonou para a BM&FBovespa e ganhou um cliente de peso logo no primeiro ano. Seu programa mais popular é o NutraBem, de informações nutricionais, com 9.000 *downloads*. Sua empresa, que começou com vendas de 200.000 reais, já fatura três vezes mais. A **política da inovação tecnológica** escolhida pelo executivo dessa empresa tem-lhe proporcionado o sucesso registrado em aumento de vendas.

◆ **BIRUTA MÍDIAS MIRABOLANTES.** Essa empresa é um exemplo de sucesso no ramo de publicidade. Seu criador, Alan James, de 33 anos, ganhava a vida fazendo faixas para anúncios. Viu que levava jeito para criar ações publicitárias inusitadas. Em 2003, entrou num programa de empreendedorismo e conheceu os seus três atuais sócios. Fundaram a Biruta Mídias Mirabolantes, agência que hoje já tem três escritórios no país. É um caso próprio da aplicação da **política da inovação e criatividade**.

Além do destaque dessas seis organizações escolhidas entre as que Betti & Tsuboi relacionaram na sua reportagem na *Veja*, serão, também, enfatizadas algumas empresas brasileiras longevas, que demonstram o acerto na escolha das políticas organizacionais.

◆ **ODEBRECHT.** Original da Bahia, essa empresa é um conglomerado brasileiro que atua em quase todo o mundo nas áreas de construção e petroquímica. A Organização Odebrecht é formada pela Odebrecht S.A., que administra a Construtora Norberto Odebrecht S.A., Foz do Brasil (Saneamento Básico e tratamento de resíduos industriais), Braskem S.A. (Petroquímica), Odebrecht Empreendimentos Imobiliários S.A. (controladora da Bairro Novo Empreendimentos Imobiliários Ltda.) e a Odebrecht Investimentos em Infraestrutura Ltda. A Odebrecht presta serviços de Engenharia e Construção na maioria dos países da América do Sul, na América Central, nos Estados Unidos, na África, em Portugal e no Oriente Médio.

A Construtora Norberto Odebrecht foi fundada em 1944, em Salvador, pelo engenheiro Norberto Odebrecht. Controla a Braskem, maior empresa petroquímica da América Latina, que exporta para mais de sessenta países em todos os continentes. Desde 2007, investe no setor de Bioenergia, concentrada na produção de etanol e açúcar e na cogeração de energia, a partir da produção de açúcar e álcool.

A Tecnologia Empresarial Odebrecht, conhecida como TEO, é a base de todas as ações da organização, em quaisquer dos seus negócios. Pode-se afirmar que a grande sabedoria da **política de expansão** adotada pela empresa foi a prática da parceria que realiza com todos os seus colaboradores. Cada integrante da organização tem participação nos lucros e é responsável pelo bom desempenho de sua área.

◆ **VOTORANTIM.** O Grupo Votorantim é um conglomerado industrial brasileiro de capital fechado, criado por José Ermírio de Moraes, em 1918. Nasceu de uma fábrica de tecidos, na cidade paulista de Votorantim. Desde então, diversificou suas atividades e manteve-se em contínuo crescimento, amparado pelos valores: Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União. O primeiro passo rumo à expansão ocorreu em 1935, com a aquisição da Companhia Nitro Química. Ele foi seguido pela inauguração, vinte anos mais tarde, da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), primeira indústria do setor a atuar no Brasil. Em continuidade à sua estratégia de crescer de forma consistente e diversificada, no final da década de 1980, o Grupo passou a investir em papel e celulose e, três anos depois, ingressou no setor financeiro, com a constituição do Banco Votorantim.

Pode-se afirmar que as **políticas de diversificação de atividades e de expansão** adotadas por seu empreendedor foram responsáveis pelo contínuo crescimento de suas operações em diversas áreas. Em 2001, criou a *holding* Votorantim Participações (VPar). Assim, foi dado o passo decisivo para a internacionalização de seus negócios, hoje em andamento em dezesseis países.

◆ **PÃO DE AÇÚCAR.** O empreendedor desse conglomerado foi o Sr. Valentim dos Santos Diniz, ou, como foi carinhosamente chamado, “Seu Santos”. Nasceu no dia 18 de agosto de 1913, em uma pequena aldeia de Portugal e emigrou para o Brasil em outono de 1929, embarcando na terceira classe de um navio, listado como “operário”. Quinze dias após seu embarque, ao firmar seus olhos no horizonte, avista um maciço de pedras,

que foi reconhecido, rapidamente, por outros viajantes: o Pão de Açúcar. Esse nome, tão simples e forte, fica marcado na memória do jovem imigrante português.

Desembarcou em Santos, litoral paulista, e, ao contrário dos outros viajantes, não foi para a Hospedaria dos Imigrantes no Brás; encaminhou-se para a casa de um tio de sua falecida mãe, no bairro da Mooca. Com dezesseis anos, Valentim começou a trabalhar no comércio.

Casou-se com Floripes Pires, irmã de um cliente do empório, em 15 de fevereiro de 1936. Em dezembro do mesmo ano, nasce seu primeiro filho, Abílio Diniz. Nesse mesmo ano, com algumas economias guardadas e o dinheiro da loteria ganhado por Floripes, abrem na rua Vergueiro seu primeiro negócio, uma pequena mercearia, que possui aos fundos sua moradia.

Com espírito empreendedor, Seu Santos adotou uma **política de expansão** da empresa, fundando, em 1948, a Doceira Pão de Açúcar. Os serviços da Doceira Pão de Açúcar inovam por oferecer *buffet*, doces e salgados que possuíam embalagens diferenciadas, especialmente para a empresa, além de eventos sociais, como batizados, casamentos, noivados, entre outros. Fica conhecida pelo dinamismo e qualidade no atendimento. Seu Santos manteve forte vínculo com seus clientes, interagindo com eles e querendo sempre saber mais sobre qualidade dos produtos e atendimento, buscando sempre melhorar seu negócio.

Essa **política de qualidade** buscada é uma forte marca na alavancagem da empresa, que culminou com a criação do primeiro supermercado da rede. No dia 14 de abril de 1959, com a ajuda de seu filho mais velho, Abílio, então com dezenove anos, inaugura o Supermercado Pão de Açúcar; primeira das diversas lojas que estariam por vir.

Sua visão empreendedora e o gosto pelo negócio logo se transformam em novas lojas, que são abertas, também em locais onde ainda não existiam, como em *shoppings centers* e litoral. O desafio de Seu Santos em administrar a distância no interior paulista proporcionou-lhe aprendizado para, em 1969, ser convidado pelo governo português para atuar comercialmente no país.

A experiência de abertura de lojas em Portugal e, posteriormente, Angola e Espanha, traz, para o início da década de 1970, o caráter de pioneirismo e de visão para o futuro. Esse pioneirismo não se restringe às diversas lojas abertas no exterior, mas também, um novo conceito de autos-

serviço, implementado por Seu Santos e concretizado efetivamente até os dias atuais — o hipermercado. É assim que, em 28 de maio de 1971, com um tom emocionado de voz, inaugura o Jumbo Santo André.

O Grupo Pão de Açúcar consolida-se como uma grande potência varejista; sempre com pulso firme e carismático, “Seu Santos” atua na presidência da companhia, até 1995, quando Abílio assume o posto, já com a empresa de capital aberto. Seu Santos passa a ser *chairman* — presidente do Conselho de Administração e, em 2003, assume como presidente honorário. O fundador de uma das empresas pioneiras do varejo no país faleceu, no dia 17 de março de 2008, e deixou seu legado para história do comércio brasileiro.

Se for feita uma análise acurada da adoção das políticas escolhidas pelos gestores dessas organizações bem-sucedidas, pode-se identificar atributos defendidos pela administração política como campo de conhecimento, tais como: “estratégia, crescimento, indivíduo na organização, gestão, organização, planejamento, decisões etc.” (Santos, 2009, p. 31).

A determinação dos empreendedores ao escolherem um caminho específico a ser seguido por toda a organização, demonstra a importância do indivíduo na organização. Merece destaque, em todos os casos, a força da liderança do gestor que traçou a estratégia para que as políticas definidas produzissem o efeito desejado, tomando as decisões acertadas, depois de um planejamento que envolveu pesquisas e sondagens do ambiente que a organização atua.

A liderança testemunhada nos relatos, que estão destacados neste texto, evidenciam atributos alinhados por Hoover & Valenti (2006, p. 32). Para esses autores, “um líder eficiente e esclarecido faz é subordinar-se ao bem maior da organização e à causa que serve” e enfatizam: “liderança não é dizer a outras pessoas o que fazer”. Os indivíduos nas organizações precisam sentir-se integrantes dos planos organizacionais e importantes no seu direcionamento político e estratégico.

“Todos, na empresa, devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las”, argumentam Kaplan & Norton (1997, p. 14). A experiência das empresas destacadas neste item evidencia que não só as políticas adotadas foram adequadas como também os seus líderes tiveram a perspicácia de atuarem eficazmente, comunicando aos seus colaboradores

os objetivos organizacionais e a importância da sua participação no alcance das metas definidas.

3. Os atributos necessários para um bom empreendedor e líder das organizações

Observou-se, no caso das empresas analisadas no tópico anterior, que cada executivo destacado apresentou características de liderança peculiares quando conseguiu implantar, com sucesso, as políticas organizacionais escolhidas. A personalidade empreendedora caracterizada por esses líderes é marcada por: saber fazer um *design* do futuro, factualizar o presente e compreender, de forma crítica, o passado.

Quando se tem uma visão clara da política selecionada e dos objetivos que se pretende alcançar, o líder antecipará oportunidades em que a organização e toda a sua comunidade deverão ser beneficiadas. No campo, usa-se uma expressão que diz: “quando o cavalo passar selado, monte”. O que isso quer dizer? O líder precisa estar, constantemente, atento para vislumbrar qualquer oportunidade de crescimento organizacional ou mesmo possíveis ameaças que exijam raciocínio rápido e providências condizentes com o grau de impacto que venham a proporcionar à realidade da unidade de negócios.

“Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. [...] O planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos” (Oliveira, 1999, p. 146). Todo esse traçado estratégico pode ser antecipado pelas políticas definidas pelos gestores da organização, cuja liderança visualiza o que se quer atingir e qual o caminho a ser perseguido para o seu alcance.

De olho no futuro, o empreendedor buscará aperfeiçoar-se, procurará angariar aqueles atributos que identifica como necessários para o caminho profissional que escolheu para trilhar. A experiência, no ramo de consultoria empresarial, tem evidenciado que é importante que se esteja atento para os predicados essenciais, para que uma pessoa possa ser classificada como empreendedora:

- ◆ **necessidade de realizar coisas novas** – o empreendedor é ativo, mas sereno para encontrar novos rumos;

- ◆ **desenvolvimento de habilidades profissionais e expansão da criatividade** – esse é um atributo fundamental numa atitude empreendedora;

♦ **disposição para assumir riscos** — a resolução de abrir um novo negócio abrange os riscos de qualquer empreendimento ao ser instalado. Há o risco de lançar-se numa oportunidade, aparentemente, inovadora e cheia de futuro e, de repente, o profissional classificar como mais uma experiência sem consequências promissoras;

♦ **valorização do contexto proximal** — fornecedores e/ou clientes — esse atributo envolve a sabedoria de valorizar o ambiente do sistema empresa que é o “conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema” (Oliveira, 1999, p. 53).

♦ **valorização dos colaboradores** — os colaboradores representam o capital humano, a parte viva das organizações. A adoção de políticas que lhes dê a merecida atenção é importante para que a empresa cresça sedimentada em valores éticos.

A criação e a evolução das empresas vêm sendo marcadas pelo que Senge (1997, p. 346) classifica como tensão criativa. A tensão criativa pode ser expressa pelo espaço onde a visão organizacional estabelece como ponto a ser alcançado e a realidade atual. Para conduzir todos os componentes da organização na busca da visão pretendida, destaca Senge que o líder precisa acumular em sua atuação as seguintes atribuições: a de **projetista**, a de **professor** e a de **regente**. Na função de *projetista*, o líder cria o *design* do empreendimento, concebe o projeto da organização. Na função de *professor*, o líder atua compartilhando com os membros da organização o projeto concebido. Como *regente*, o líder motivará os membros da organização em busca dos objetivos institucionais pretendidos.

O desempenho dessas atribuições exigirá do gestor, o líder da organização, uma visão acurada da realidade para a contextualização da organização e de seus objetivos. Salienta Quigley (1994, p. 3) que a visão é o principal atributo da liderança. Esse autor decompõe em partes a visão, de forma que contribui, enormemente, com a sua obra, para um estudo do comportamento do gestor. Para esse autor, a visão do líder é composta por três elementos: (1) Valores e convicções; (2) Missão; (3) Objetivos.

Esses elementos estão hierarquizados, sendo os valores anteriores a todos os outros. Quigley (1994) os considera “os alicerces da visão”. A visão é importante em um líder. Implica a percepção do passado e do presente, oferecendo um mapa do caminho para o futuro, pois uma pessoa só

poderá idealizar um objetivo e construir meios para alcançá-lo, baseada em suas experiências de vida.

A visão de um líder pode ser intuitiva ou altamente estruturada; ambas com bastante eficácia na prática, destaca Quigley (1994). A visão intuitiva é aquela fundamentada em registros inconscientes do indivíduo. São as ações já automatizadas, os valores e crenças interiorizadas, que lastreiam as atitudes adotadas. A visão estruturada, apesar de ter componentes inconscientes, é mais consciente por estar fundamentada no conhecimento adquirido, nas experiências vividas pelo indivíduo. Portanto, é importante a constante reflexão do gestor para harmonizar os componentes conscientes e inconscientes do processo decisório, buscando fazer a escolha mais acertada.

A visão é importante para o gestor, pois proporciona um entendimento do ponto no qual a empresa se encontra no momento atual e oferece um mapa, objetivando o futuro. Valores, missão e objetivos são peças fundamentais para a formação da visão. Os valores são convicções claras e fundamentais que a empresa defende. A missão representa o que a empresa é hoje e o que ela deseja ser. Os objetivos são o alvo com os quais a empresa encontra-se comprometida e para onde ela está se dirigindo.

Os valores e as convicções do gestor fundamentam toda a sua atuação. No entanto, como *projetista*, quando o líder definirá o quê, o como e o porquê da existência, é que se destacarão, ainda mais, a importância dos valores e convicções do líder. Eles são as âncoras que apoiarão toda a estrutura organizacional. Se, nessa etapa, o líder for desprovido de valores morais e éticos, a fundamentação da filosofia da instituição e sua atuação futura se situarão em mundos avessos à construção do bem estar da coletividade.

Ainda ancorado em seus valores, no delineamento do projeto organizacional, o gestor estabelecerá a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, definirá os objetivos pretendidos, ou seja, delimitará para onde a empresa está se dirigindo e as metas que deseja alcançar.

Dessa forma, estará definida a visão do empresário que, no exercício da sua função de líder organizacional, fixará os rumos a serem seguidos dentro da sua percepção do contexto a que está inserida a organização. Pode-se distinguir o contexto organizacional em dois aspectos: (1) o ambiente interno (a composição da empresa com a sua realidade operacional: funcionários, tecnologias); (2) o ambiente externo, subdividido em: geral e relacional.

O contexto geral tem maior amplitude, pois engloba os fatores que influenciam a empresa, mas sobre os quais a organização não detém o

menor controle. Trata-se da legislação vigente, da atuação do governo, dos concorrentes, dos bancos e de outros fatores importantes que influenciam a dinâmica organizacional. Nesse caso, a empresa, apesar de não poder controlar essa macroestrutura, deverá organizar-se internamente para saber perscrutar esse ambiente e adequar-se para tentar minimizar o impacto, em caso de possíveis reflexos negativos, e potencializar as oportunidades, em caso de medidas que lhe sejam favoráveis.

Nessa ambiência, é tarefa obrigatória do líder organizacional, saber ler esse contexto, com profundidade e extensão, que significa identificar os possíveis *icebergs* que surjam no caminho escolhido, sabendo mergulhar na sua essência para a escolha adequada das políticas e das decisões que lhe sejam impostas para contornar ou minimizar os impactos negativos ou potencializar as oportunidades observadas no contexto geral.

Na realidade brasileira, os empreendedores têm por obrigação saber entender os três instrumentos básicos de planejamento governamental: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA). Nessas ferramentas governamentais, está a filosofia do Estado para o curto, médio e longo prazos, estabelecendo as prioridades governamentais para aquele período. Assim, o desvelamento desses instrumentos permite aos gestores conhecer se as determinações governamentais podem representar excelentes oportunidades para suas organizações ou se há a necessidade de redobrar cuidados gerenciais, pois momentos turbulentos para a entidade podem estar se aproximando.

O contexto relacional é composto por todos os elementos que transacionam, de alguma forma, com a organização. São os fornecedores, os clientes, os acionistas que, apesar de externos à empresa, têm interesse na sua perpetuação e com os quais a empresa pode manter uma interação no detalhamento dos rumos a serem seguidos para o alcance dos objetivos pretendidos.

A forma de relacionamento que a empresa estabelece com o seu contexto interno e externo, e a sua própria estruturação em busca de seus objetivos vão estar fortemente determinados pelos valores e convicções do gestor, suas crenças, dúvidas e medos. Vê-se, então, a necessidade do “mergulho” do líder no seu mundo interior, de forma que possa vencer seus obstáculos internos e, com firmeza e determinação, desempenhar suas atribuições de *professor* e de *regente* da organização estruturada.

4. Formação pessoal adequada para o desenvolvimento do empreendedor

Diante do exposto, pode-se afirmar que o executivo precisa ser, também, empreendedor de si próprio. Isso o coloca na posição de proatividade em relação ao futuro. Buscar a capacitação permanente e a atualização constante é a ordem do dia.

Ao se empreender para empreender, o indivíduo precisa atentar-se para alguns pontos básicos (Barreto, 2007):

- ◆ **Conhecimentos profissionais básicos capazes de lhe fornecer o preparo para a obtenção de cognições específicas do campo gerencial** — o campo da administração tem conteúdos que lhe são próprios. Se alguém deseja iniciar um empreendimento, é necessário que tenha as cognições específicas de forma que conduza adequadamente seu negócio;

- ◆ **Habilidade para ler, compreender e aceitar os movimentos conjunturais**, discernindo, no contexto mais amplo, o subcontexto que tem maior implicação com os movimentos do negócio que tende a abrir — a gestão de um empreendimento ou a do seu próprio conhecimento vai exigir a capacidade de analisar as tendências do ambiente circunstancial de forma a identificar as oportunidades implícitas;

- ◆ **Capacidade individual em buscar um contínuo autoconhecimento** — o autoconhecimento ajuda o homem a se conhecer e a aprofundar os seus objetivos, recebendo, assim, *insights* adequados que o ajudarão a atingir o almejado.

O autor está a enfatizar que, para o líder ter os requisitos para a sua ação administrativa, necessita buscar uma formação integral que lhe proporcione, além da formação de administrador, desenvolver, em seu interior, habilidades cognitivas sobre sua pessoa e sobre o que se passa em seu entorno. O futuro de um líder e, conseqüentemente, da empresa que dirige pode ser comprometido pela falta de análise pessoal para a descoberta dos pontos fracos que existem em sua personalidade ou na maneira de conduzir a organização, que lhe possam proporcionar resultados desastrosos.

Santos (2009), ao referir-se sobre os conteúdos necessários para a prática da administração política, buscou em outros teóricos fundamentos para o desenvolvimento da administração política. Um dos pensadores

inspiradores do seu embasamento é Guerreiro Ramos, que, citado por Santos (2009, p. 37), afirma:

O fenômeno administrativo está sujeito a condicionamentos histórico-sociais de variada natureza; nesse sentido, o conhecimento sistemático desse fato é imprescindível para a formação do administrador em sociedades subdesenvolvidas ou em transição; quando lhe falta este conhecimento, incorre frequentemente em práticas perniciosas, agravam-se os conflitos entre a administração e o contexto social, acarretam efeitos para a sociedade.

Pode-se observar, nas palavras de Guerreiro Ramos, a sua preocupação social na formação do administrador que precisa refletir sobre a sua responsabilidade em conduzir um empreendimento. São vidas humanas que serão prejudicadas, é o contexto organizacional que se desintegra, trazendo nefastas consequências sociais, caso o profissional da administração não zele por seu desenvolvimento, ampliando a sua percepção do seu campo de ação.

Então, pode-se resumir como aspectos importantes na formação do líder: as cognições profissionais, a ampliação da percepção do entorno organizacional e a permanente autoanálise que possibilite a antecipação de aspectos emocionais negativos que venham a trazer, como consequência, a inviabilização da adequada aplicação das políticas escolhidas.

5. Considerações finais

Este texto teve como objetivo destacar as políticas adotadas por executivos de algumas organizações que se têm destacado no mundo empresarial na atualidade, discutindo a importância da preparação do indivíduo para ser um executivo, seja ele de empresa privada ou governamental, de forma que ele possa ter os requisitos necessários para atuar nessa função. Os atributos listados podem ser adequados para a atuação tanto no meio empresarial como no âmbito das instituições públicas, porque se voltam para o preparo do indivíduo como ocupante do cargo de comandante da organização.

O sucesso dos empreendimentos decorre da escolha adequada de políticas organizacionais voltadas para a perpetuação da instituição, mas, principalmente, da implantação eficaz dessas políticas regidas por um líder

capaz de envolver os membros da organização no seguimento do caminho escolhido para o alcance dos objetivos e metas institucionais estabelecidos.

Por exiguidade do tempo, este ensaio foi produzido com dados secundários. Recomenda-se, para efeito de realização de estudos futuros, que os objetivos deste trabalho motivem sua elaboração posterior com dados primários, produzidos mediante levantamento nas organizações, considerando os atributos fundamentais para a aplicação segura das políticas escolhidas, envolvendo toda a estrutura organizacional da empresa.

Referências

- ADISSI, Miriam Sion. *Executivo brasileiro: como os bastidores do poder decidem contratações e carreiras*. São Paulo: Makron, 1997.
- BARRETO, Eduardo Fausto. *Estilos gerenciais e a longevidade das organizações*. Salvador: EDUFBA, 2007.
- BARROS, Betânia Tanure de. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BETTI, Renata & TSUBOI, Larissa. A receita dos milionários. *Veja*, n.º 2.165 de 19 de maio de 2010.
- BOWER, Joseph. *Onde nascem os Ceos: os líderes internos são a chave de um processo de sucessão*. Trad. Giancarlo S. R. Pereira. São Paulo: Gente, 2009.
- BRADBERRY, Travis & GREAVES, Jean. *Desenvolva a sua inteligência emocional*. Trad. Marisa Motta. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- BRADDICK, Bill & CASEY, David. Desenvolvendo o exército esquecido: aprendizagem e a alta administração. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas*. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- HOOVER, John & VALENTI, Angelo. *Liderança compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam*. Trad. Gabriela Machado. São Paulo: Futura, 2006.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 23.ª ed. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- QUIGLEY, Joseph V. *Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm*. Trad. Lenke Peres Alves de Araujo; revisão técnica de Heitor José Pereira. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROQUE, José Roberto Romeu & RODRIGUES, Cláudia. *Desafios empresariais*. São Paulo: Renovarum, 1999.
- ROTHMAN, Howard. *50 empresas que mudaram o mundo*. Trad. Glenda Manuela de Souza. São Paulo: Manole, 2002.
- SANTOS, Reginaldo Souza. Em busca de apreensão de um conceito para a administração política. In: SOUZA, Reginaldo Souza (org.). *A administração política como campo do conhecimento*. 2.^a ed. São Paulo-Salvador: Hucitec-Mandacaru, 2009.
- SENGE, Peter. O novo trabalho do líder. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso de grandes empresas*. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- <www.grupopaodeacucar.com.br>; acessado em 23 de maio de 2010.
- <www.odebrecht.com.br>; acessado em 23 de maio de 2010.
- <www.votorantim.com.br>; acessado em 23 de maio de 2010.

Resumo

Este texto teve como objetivo destacar as políticas adotadas por executivos de algumas organizações que se têm destacado no mundo empresarial na atualidade, discutindo a importância da preparação do indivíduo para ser um executivo, seja ele de empresa privada ou governamental, de forma que ele possa ter os requisitos necessários para atuar nessa função. Abordou-se o que os pensadores do mundo das organizações têm recomendado como atributos importantes para a atuação do executivo, bem como apontou aspectos reais de políticas adotadas por executivos que foram divulgados por livros ou revistas.

Palavras-chave: Políticas organizacionais; Atributos do empreendedor e do líder; Formação do empreendedor.

Abstract

This paper aimed to highlight the policies adopted by executives of some organizations that have deployed in the business world today, discussing the importance of preparing the individual to be a private or government executive, so that he may have the requirements necessary to perform this function. It approaches what the thinkers of the world of organizations have recommended as important attributes for the actions of the executive, and pointed out the property aspects of policies adopted by executives that were published in books or magazines.

Keywords: Organizational policies; Entrepreneur and leader attributes; Entrepreneur training.