



Foto: lolastudio.com.br

As organizações **abundantes**

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS DAVID ULRICH DEFENDE QUE AS EMPRESAS PODEM –E DEVEM– PROPORCIONAR AOS FUNCIONÁRIOS UM AMBIENTE QUE DÊ SENTIDO A SUA VIDA, E NÃO SER SÓ UM EMPREGO GANHA-PÃO. PARA ELE, EMPRESAS QUE TÊM ESSE COMPROMISSO SÃO AS ORGANIZAÇÕES ABUNDANTES

A palavra “abundância” parece um tanto estranha ao universo corporativo. Quando se trata de capitalismo, e principalmente das empresas, escassez sempre foi o conceito-chave. O dicionário *Houaiss*, por exemplo, apresenta escassez como um termo econômico que significa “falta de um bem ou serviço em relação à sua necessidade”. Ou seja, é a própria definição do mundo em que vivemos: um lugar com pessoas cheias de necessidades e desejos que não são atendidos devido à falta de recursos e que se tornam oportunidades de negócios.

Recentemente, David “Dave” Ulrich cunhou a expressão “organização abundante” para se referir a um tipo de empresa ideal para nossos tempos, que é bem-sucedida financeiramente, mas comprometida a ser um ambiente que dá sentido à vida das pessoas que ali trabalham.

Em entrevista exclusiva à editora-executiva Adriana Salles Gomes, David Ulrich resume os conceitos desenvolvidos em seu último livro com Wendy Ulrich, *Por que trabalhamos*, e argumenta que, embora

bons demais para ser verdade, eles podem ser viáveis, sim, neste mundo em constante mudança.

Por que a expressão “organização abundante”? Abundância, ou faturação, dá uma impressão de haver recursos em excesso para funcionários e clientes...

Abundância como o ato de encontrar significado na vida não é um conceito novo em si, apenas sua aplicação aos negócios o é. Se as pessoas agem a partir da emoção e de valores, é porque querem encontrar significado em sua vida –e elas têm agido assim mesmo no ambiente de trabalho. E isso dá certo! O livro *Em busca de sentido*, um clássico do psiquiatra austríaco Victor Frankl, já mostrou que, mesmo nas piores circunstâncias, as pessoas que encontram sentido sobrevivem às que não. Sobreviver é sinônimo de sucesso nesse contexto.

Como isso veio parar nos negócios? Isso está relacionado com os autores mesmo. A paixão de Wendy [Ulrich] é auxiliar as pessoas a se curar de traumas pessoais e psicológicos, enquanto a minha é ajudar a criar organizações competitivas. Um dia, percebemos que nossos interesses se complementam; nós nos demos conta de que prestar assistência às pessoas para que encontrem sentido em seu ambiente de trabalho não só ampara o indi-

víduo, que despende uma quantidade enorme de energia pessoal e emocional no trabalho, mas também capacita a organização a servir melhor clientes, investidores e comunidades, o que conduz a estar mais bem preparada para a competitividade.

O termo “abundância”, para nós, quer dizer “o suficiente e mais”, algum excesso. Achamos que as organizações podem se tornar ambientes em que há o suficiente e mais. Esse “mais” se refere a dar sentido à vida, a ter um propósito.

Como esse conceito de “abundância” vem repercutindo nas organizações desde que você o lançou? Seus clientes já o abraçaram? Posso imaginar que haja um pouco de abundância aqui e ali, mas não em todo aspecto que você mencionou em seu livro...

Há um trabalho maravilhoso de um grupo de colegas que se autodenomina Positive Organization Science (POS). Eles adaptaram o pensamento de líderes da psicologia que definiram a psicologia positiva e descobriram que, quando as organizações se envolvem em comportamentos positivos, elas desabrocham e têm sucesso sustentável.

A maioria de nós já teve experiência desse comportamento positivo trabalhando em uma organização, nem que tenha sido por um

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.



Foto: Divulgação

Você poderia definir os seis itens componentes da abundância organizacional em termos bem práticos?

Eles são: esperança, criatividade, resiliência, determinação, inventividade e liderança.

- Esperança é ter a expectativa de que virão os melhores resultados no futuro.
- Criatividade é enxergar as alternativas não vistas.
- Resiliência é tentar de novo, e de maneira nova, a partir do aprendizado.
- Determinação é a tenacidade duradoura.
- Inventividade não é criatividade, e sim como eu chamo conquistar a capacidade de sustentar a ação.
- Liderança é a arte e a ciência de fazer as coisas acontecer.

Eu lhe faço uma correlação com algo bem cotidiano: espero ter uma refeição boa, não ruim; a boa refeição exige criatividade para preparar a comida de maneira única, em vez de ser repetitivo; quando a comida não é bem preparada, aprendemos e melhoramos; estamos determinados a ter boas refeições ao longo do tempo, não uma vez só; somos inventivos quando recorremos aos outros em busca de conselhos para aprimorar e variar as receitas; e líderes são os chefs que criam o cardápio e a experiência da refeição.

Como deveria ser uma gestão de pessoas eficaz sob o signo da abundância?

Gestão de recursos humanos diz respeito aos sistemas da organização que sustentam mudanças e ideias. Isso inclui práticas relacionadas ao talento (preenchimento de vagas, treinamento, gestão de carreiras) e ao desempenho (estabelecimento de padrões, definição de papéis e de políticas). Quando essas práticas estão alinhadas com os clientes, quando são inovadoras e integradas umas às outras, as organizações têm mais probabilidade de ter abundância.

Comparo as práticas de RH de uma empresa à infraestrutura de um edifício: iluminação, aquecimento, pontos de luz, encanamento e circulação. Essa infraestrutura molda a experiência do morador de modo invisível –quando funciona bem, ninguém a nota.

Apenas organizações maduras podem ser abundantes, já que dispõem de mais conhecimento? Ou iniciantes conseguiriam sê-lo? E a abundância pode ser condicionada pelo setor de atividade?

Eu diria que todas as organizações podem e devem ser abundantes. Algumas são mais motivadas pela missão (por exemplo, centros de pesquisa, escolas, igrejas, organizações não governamentais, agências governamentais) e podem definir com mais prontidão os propósitos cativantes. Mas qualquer organização pode encontrar uma forma de conquistar o coração e a alma dos funcionários.

Até essa ideia atual de lean start-up [empresa iniciante enxuta, feita para que os donos aprendam, vendam e vão para o próximo negócio, sem ligações particulares] comporta a ideia de abundância?

Sim, se ela moldar uma identidade, criar um propósito convincente e permitir a todos que aprendam, cresçam e encontrem prazer no trabalho.

No Brasil, estamos assistindo, nas mídias sociais, a algo similar aos ataques dos Estados Unidos contra o Afeganistão vistos pela CNN no início dos anos 2000: uma guerra entre consumidores e companhias –e até entre funcionários e companhias. Clientes e funcionários se sentem desrespeitados pelas empresas e o sistema judiciário não os protege, porque uma ação pode demorar 20 anos ou mais para ser julgada. Algumas empresas parecem fazer uma troca, inclusive: mais in-

breve momento. É quando ficamos ansiosos para ir ao trabalho, concentramos nossos melhores esforços nele, nos identificamos.

Há empresas famosas por dar esse sentido a seus funcionários, sim, como a Herman Miller, com sua paixão pelo design; o Google, com seu compromisso com a inovação; e a Zappos, com seu foco forte no consumidor. Mas ainda são poucas.

vestimentos em advogados, menos no relacionamento com clientes e funcionários. Como você analisa a situação?

Felizmente, hoje temos a transparência e o acesso à informação. No atual cenário, as empresas que fazem escolhas de curto prazo para tirar vantagem de funcionários e clientes são desmascaradas –mais dia, menos dia. O governo não deve regular a abundância, mas um mercado eficiente pode e deve.

Como? Os funcionários mais talentosos serão atraídos por organizações em que sejam tratados com respeito. Esses funcionários, por sua vez, vão tratar os clientes com respeito. E, com uma fatia maior de clientes, os investidores vão colher recompensas. É um ciclo virtuoso.

“NO ATUAL CENÁRIO, AS EMPRESAS QUE FAZEM ESCOLHAS DE CURTO PRAZO PARA TIRAR VANTAGEM DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES SÃO DESMASCARADAS –MAIS DIA, MENOS DIA”

Sobre essa guerra, só digo uma coisa: quando os executivos se envolvem, no curto prazo, em escolhas de interesse próprio, eles podem vencer uma ou outra batalha, mas a tendência é perderem a guerra.

Carmen Migueles, professora de gestão brasileira, argumentou na HSM Management [nº 85, página 20] que a forte espiritualidade brasileira deveria ser vista como uma vantagem na gestão –porque, em primeiro lugar, poderia trazer de volta a confiança no sistema corporativo, que às vezes parece estar perdida para sempre. Gostaria muito de saber sua opinião sobre isso.

Não sou e jamais teria a pretensão de ser especialista em gestão brasileira, porém os princípios que Carmen Migueles discute são verdadeiros. Empresas podem ser meios incríveis de alavancar habilidades

individuais em capacidades organizacionais. Os brasileiros sabem que o melhor time de futebol pode vencer apenas com um ou dois jogadores talentosos. Se os líderes brasileiros conseguirem reconhecer e entender como montar times com o objetivo de conquistar o coração das pessoas, vão criar um pensamento inovador de liderança, que pode ser exportado para o resto do mundo da gestão.

A religiosidade oferece um senso de esperança, um conjunto de princípios que unifica pensamentos e ações, uma capacidade de trabalhar com outras pessoas com caridade e perdão. Quando esses atributos estão entrelaçados à cultura de uma organização, ela tende a vivenciar o sucesso sustentável.

O discurso corporativo tem sido visto como mensagens de best-sellers de autoajuda. Os intelectuais o rejeitam como se fossem afirmações óbvias ou manipuladoras. Como um líder pode falar sobre motivação a partir do sentido e evitar esses rótulos de autoajuda?

O melhor modo de superar os truísmos superficiais da autoajuda é transformar as ideias em ações de impacto. Alguns líderes pulam de um modo para outro em gestão e aprendem o vocabulário desvinculado das ações. Assim, criam um ciclo vicioso de promessas de desempenho que leva ao cinismo e ao ceticismo.

Como fugir de ambos?

Com práticas coerentes. Gosto de partir dos objetivos difíceis que a maioria dos líderes de negócios deve querer: ótimo desempenho financeiro, maior preço das ações,

maior receita de clientes-chave ou boa reputação na comunidade. Então, os executivos precisam ligar os resultados desejados, como esses, com as escolhas organizacionais que fazem. Quando conseguem conectar suas escolhas de talento, cultura e liderança com os resultados que desejam, e agem de acordo, aí, sim, constroem competitividade sustentável.

Em que medida as diferenças entre líderes e gestores são importantes? Como distribuí-los nas corporações de hoje? Por exemplo, Henry Mintzberg escreveu sobre os gestores serem mais necessários do que os líderes no contexto atual. O que você pensa a respeito?

Tanto líderes como gestores são importantes. Essa distinção tem sido defendida por muitos estudiosos de gestão maravilhosos. Eu, particularmente, acredito que haja um passo além, que supera essa divisão: liderança. Se líderes são indivíduos que estabelecem uma visão, liderança ocorre quando essa visão é compartilhada por amplo quadro de líderes-chave em uma organização. Gestores geralmente se concentram em esforços de eficiência internos, ou seja, olham para dentro da empresa; penso que deveriam focar externamente, o que é liderança.

Então, minha proposta é que as empresas mudem os conceitos: de líder para liderança e de dentro para fora. Assim, cria-se o que chamo de “marca de liderança”. Da mesma forma que a marca de um produto ou a marca institucional de uma empresa, a marca da liderança cria valor para clientes e constrói o sucesso financeiro [veja quadro na próxima página].

Seu livro diz que há 68 atributos em pessoas talentosas, como gestão de conflito, resolução de problemas, aprender fazendo, ouvir, motivar os outros etc. Não é um número elevado demais de coisas para identificar na hora de contratar alguém?

AS HABILIDADES DO LÍDER ABUNDANTE

Para David e Wendy Ulrich, os líderes precisam ter um código de liderança, formado por cinco habilidades básicas. Quando elas são oferecidas de maneira abundante, os líderes se tornam produtores de sentido e criam uma organização abundante. De acordo com a ênfase em cada uma dessas habilidades, os líderes podem ser:

- **Estrategistas:** criam uma visão, missão, pauta ou propósito que conquista a alma dos funcionários internamente e dos clientes e investidores externamente.
- **Executores:** fazem acontecer menos pelo direcionamento e mais ao compartilharem a compreensão de um objetivo comum; menos “gestão por objetivo” e mais “gestão por modo de pensar compartilhado”.
- **Talentosos:** não só garantem que os funcionários sejam competentes (capazes de fazer um trabalho) e comprometidos (dispostos a fazer um trabalho), mas que tenham um senso de contribuição (encontram sentido no trabalho que fazem).
- **Desenvolvedores de capital humano:** investem constantemente na geração seguinte e preparam líderes futuros.
- **Proficiência pessoal:** encontram sentido pessoal em sua capacidade de liderar os outros; esse sentido vem quando os líderes aprendem, crescem, envolvem outros e agem a partir de selfs autênticos.

As 68 competências individuais vêm da excelente pesquisa de Bob Eichinger e Mike Lombardo, do Lominger Group. Eles descobriram, e nós concordamos com a descoberta, que os líderes não podem dominar os 68 atributos individuais de fato; então, esses itens precisam ser agrupados e priorizados.

Eles não têm relação só com contratação, porque a mesma pesquisa demonstrou que o comportamento individual é cerca de 50% inato ou inerente ao DNA e 50% aprendido ou adquirido. Então, as companhias deveriam ter consciência de quem contratar, lógico, mas também ser agressivas em como treinar, desenvolver e moldar os comportamentos das pessoas uma vez contratadas.

O que é um treinamento agressivo?

Descobri, por exemplo, que sou fortemente predisposto à introversão. Essa é minha natureza e meu estilo preferencial de agir. Mas aprendi que, para fazer apresentações e facilitar grupos, eu precisava dominar as características de alguém extrovertido. Não é um conjunto natural de características minhas, mas eu o aprendi agressivamente, exigindo-me e treinando muito.

Os líderes devem focar como identificar as características obrigatórias e garantir o treinamento necessário para despertá-las nas pessoas sempre que não forem inatas.

Você enfatiza a importância do ambiente propício à melhor gestão de

peças? Poderia nos descrever esse ambiente? Por exemplo, o que conta mais: meritocracia ou relacionamentos quase familiares?

Toda organização, de qualquer tamanho ou história, tem um “ambiente de trabalho”. É como as coisas são feitas, o que é esperado e como as pessoas trabalham juntas. Isso geralmente é chamado de clima ou cultura. Quando olhamos além dos rótulos, identificamos dez rotinas que os líderes poderiam adotar para moldar um ambiente de trabalho positivo [veja quadro na próxima página].

Gostamos de encorajar os líderes a fazer uma auditoria do ambiente de trabalho para determinar quais dessas dez características existem ou poderiam ser melhoradas para construir um ambiente de trabalho mais positivo. A criação de um ambiente de trabalho positivo não é nem acidental nem fortuita, mas um foco sério de líderes que reconhecem que o conjunto do trabalho afeta a forma como as pessoas trabalham.

O que você acha do compartilhamento de conhecimento e da gestão do conhecimento no mundo incerto em que vivemos?

Estudamos organizações boas em aprender e encontramos uma fórmula simples para esse fenômeno complexo: tais organizações geram ideias de impacto, ou seja, elas arranjam novas propostas de impacto, fazem benchmarking, juntam pessoas talentosas e melhoram continuamente.

Na verdade, dessa maneira, elas geram meios para que as ideias de um ambiente cruzem a fronteira para outro. O marco divisor pode ser o tempo (de um gestor anterior para o atual e para o futuro), a geografia (de um mercado emergente para um mercado maduro) ou os negócios (de uma fábrica para outra).

Quando acumula informações, um indivíduo pode gerar ideias,

mas, sem compartilhá-las, elas não se disseminam. Indivíduos e organizações assim definham e morrem de subnutrição.

Nós idealizamos o conhecimento como uma forma de novos mercados emergirem e um modo de velhos mercados maduros se revitalizarem, e esquecemos o básico. Conhecimento é, antes de tudo, compartilhamento. A informação precisa ser gerada de uma série de fontes, mas é igualmente imperativo que seja disseminada, compartilhada.

O que você acha dos estudos de Gary Hamel sobre inovação na gestão, especialmente nos campos de pessoas e liderança?

Adoro as ideias e os valores de Gary Hamel. Ele foi formado por C.K. Prahalad, que foi meu mentor quando entrei na University of Michigan. C.K. me desafiou a ter um

ponto de vista sobre organizações, talento e liderança. Ele me forçou a começar a pensar sobre organizações a partir da observação e descoberta de problemas difíceis de resolver.

Gary faz um trabalho notável, enxergando o que os outros não veem e descobrindo soluções para problemas que as pessoas ainda não reconhecem completamente. Ele é bem treinado no mundo acadêmico, tanto em teoria como em pesquisa, mas, acima de tudo, é um ótimo observador. Os gestores devem acompanhar isso.

E quanto às ideias maquiavélicas de liderança de Jeffrey Pfeffer? Você tem familiaridade com elas?

Li Maquiavel e li o trabalho de Pfeffer sobre poder. Liderança não é só ideologia; é também transformar ideias em ações, o que, às vezes, exige poder. Líderes políticos ge-

ralmente são selecionados a partir de sua capacidade de expressar uma ideologia, mas são bem-sucedidos em sua capacidade de fazer as coisas acontecer. São ideólogos geralmente não nomeados e às vezes eleitos, porém não costumam ser lembrados por muito tempo.

O que penso sobre isso? Líderes pragmáticos aprendem a usar, e a não abusar, do poder e da influência para conseguir realizar as coisas certas da maneira correta.

Por fim, mas não menos importante, você costuma frisar a importância de ser saudável (comer bem, dormir bem), ter amigos e fazer coisas à toa, desfocadas. São três itens da vida pessoal, por assim dizer. Isso é exatamente o oposto do que as empresas exigem atualmente, não é? Como mudar esse jogo?

Posso imaginar que o Brasil esteja animado em sediar os Jogos Olímpicos.

10 ROTINAS PARA UM AMBIENTE ABUNDANTE

ATITUDE EM RELAÇÃO A...	ROTINAS ABUNDANTES
Sucesso	Humildade e compartilhamento dos créditos. Perguntar e aprender.
Valor e valores	Clareza sobre como agregar valor aos outros. Valores centrais explícitos e postos em prática.
Serviço	Cuidar dos outros. Sacrifício é recompensado.
Ideias	Abertura para novas ideias. Aproveitamento das opiniões dos funcionários.
Conexões	Colaboração valorizada. Cordialidade é amplamente espalhada.
Envolvimento	Líderes sabem, trabalham com funcionários. São práticos e resolvem.
Prestação de contas	As expectativas são claras. O objetivo é surpreender as pessoas fazendo as coisas corretamente.
Comunicação	Compartilhar informação. Contribuição do funcionário é solicitada.
Conflito	Conflito é abordado com respeito. Solucionar problemas é mais importante do que encontrar culpados.
Espaço físico	O espaço de trabalho é funcional e agradável. Reflete os valores centrais da empresa.

SAIBA MAIS SOBRE DAVID ULRICH

Professor da Ross School of Business, da University of Michigan, e considerado um dos maiores especialistas em gestão de pessoas da atualidade, Dave Ulrich também é sócio do The RBL Group, firma de consultoria que, como ele mesmo explica, tem como objetivo principal auxiliar organizações e líderes a transmitir valores. Já trabalhou para boa parte das empresas da *Fortune 500* e tem mais de 20 livros escritos, entre eles *O código da liderança* (com Norm Smallwood e Kate Sweetman; ed. Best Seller), *A transformação do RH* (com Justin Allen, Wayne Brockbank e Mark Nyman; ed. Bookman), *Gestão estratégica de pessoas com scorecard* (com Brian E. Becker e Mark A. Huselid; ed. Campus/Elsevier) e *A marca da liderança* (com Norm Smallwood; ed. Best Business). Escreveu com a esposa, Wendy, o livro *Por que trabalhamos* (ed. Bookman), que norteou esta entrevista.

Ulrich estará no Brasil em março de 2012, a convite da HSM, para participar do Fórum HSM Gestão e Liderança.



Foto: Divulgação

picos em 2016, não? Então, proponho que os profissionais façam uma autoauditoria olímpica, respondendo a cinco perguntas, como se tivessem de passar pelas cinco argolas do logotipo olímpico:

- Argola física: você está cuidando de si mesmo, da nutrição, do exercício, do sono, do ambiente de trabalho?
- Argola social: você está cultivando relacionamentos para que o sustentem no trabalho e, igualmente importante, fora dele?
- Argola emocional: você é capaz de encontrar maneiras de renovar a si mesmo e manter sua energia, mesmo quando a situação está difícil?
- Argola intelectual: você está aprendendo e constantemente procurando novas ideias e abordagens?
- Argola espiritual: você está vivendo segundo um conjunto de princípios morais e valores que moldam como você pensa e age?

Descobrimos, em muitos anos de pesquisas e experiências de campo, que, quando as pessoas fazem essa auditoria olímpica pessoal e são aprovadas, elas podem se tornar mais capazes de lidar com as fortes demandas de sua vida profissional e pessoal.

Muitas empresas se concentram nas entregas que esperam de seus funcionários. As melhores companhias, contudo, sabem disso que falei e se concentram também em ajudar seus funcionários a ser aprovados na auditoria olímpica para fazer suas entregas. Essas são as organizações abundantes.

Uma curiosidade: como foi escrever um livro com sua esposa, Wendy? Afinal, muitos casamentos ficam em apuros quando os casais trabalham juntos.

É um raro privilégio ter uma esposa que não só é uma mãe excepcional, profissional de sucesso (ela é psicóloga e escreve sobre perdão e cura pessoal), mas também ótima

colega e amiga. Temos estilos de trabalho muito diferentes, porém temos admiração e respeito um pelo outro e aprendemos que $1 + 1 = 3$. Como psicóloga, ela me ensinou a ouvir não só a ela, mas a mim mesmo, para poder aprender e crescer.

Tivemos um convívio muito intenso durante três anos especialmente, por conta de uma missão de nossa igreja em Quebec, no Canadá –estávamos juntos 24 horas por dia, sete dias por semana, 52 semanas por ano. Ficamos muito preocupados com isso, admito, porque já éramos bem conectados em função das crianças e das tarefas domésticas, e ficaríamos ainda mais.

Mas acabou sendo uma experiência maravilhosa. Aprendemos que, quando somos capazes de focar o que temos em comum, nossas diferenças se tornam bem menos importantes. **M**