

## NEWSLETTER

## 02

HR OFFICE®

“ PEOPLE  
ORGANIZATION  
& MANAGEMENT**EM QUE EXTENSÃO A  
VANTAGEM COMPETITIVA  
DO SEU NEGÓCIO É  
DETERMINADA PELA  
CAPACIDADE DE LIDERANÇA  
DA SUA ORGANIZAÇÃO**

por VANDERLEI RAFFI SCHILLER

A ordem econômica mudou de forma substancial nas últimas décadas, o que trouxe impactos estruturais importantes na maneira de gerir negócios. O conceito de segmentação evoluiu na medida em que os mercados se fragmentaram e proliferaram; os ciclos de vida dos produtos aceleraram-se, tornando cruciais os processos de inovação e criação de novos produtos; a globalização derrubou barreiras mercadológicas e alfandegárias, o que aumentou as pressões por custos e por crescimento de produtividade.

*Os padrões das competições nacionais e globais foram profundamente impactados pela evolução da economia mundial e vice-versa, criando um círculo virtuoso de competição e mudanças. Os efeitos desse processo são intermináveis e não totalmente conhecidos, pois se assim fosse, a gestão e a liderança seriam missões mais tangíveis e com parâmetros mais bem definidos.*

Em um ambiente de negócios muito mais dinâmico, a lógica da competição mudou para tornar-se também muito mais dinâmica, ciclo que continuou a repetir-se aumentando cada vez mais a velocidade das mudanças. A lógica passou a ser de movimento, cujo sucesso passou a depender muito mais da capacidade de resposta rápida às necessidades mutantes dos consumidores, o que significou mover-se rapidamente de produtos, mercados e às vezes de negócios inteiros. A antecipação de movimentos através do monitoramento contínuo de tendências e da dinâmica intra e inter-mercados passou a ser crucial.



Para adquirir essa capacidade de flexibilidade e movimento, as organizações sempre se basearam em capital e tecnologia, certamente. No entanto, esses elementos deixaram de ser diferenciais. Passou a ser fundamental desenvolver determinadas capacidades e competências organizacionais, difíceis de imitar e únicas frentes aos seus competidores, aos olhos dos consumidores.

Essas capacidades passaram a permitir melhor interação e interpretação do comportamento dos mercados, para melhor entender e atender os consumidores, e principalmente, permitiram um grau de agilidade e qualidade de respostas que se transformaram num diferencial competitivo. Capital, ideias (tecnologia) e Liderança passaram a formar um tripé crucial para a **VANTAGEM COMPETITIVA**.

Dentre esses elementos, **A CAPACIDADE DE LIDERANÇA** passou a ser cada vez mais o diferencial, o elemento que figura entre as prioridades TOP 3 de qualquer CEO. Ela é concretizada através da ação coletiva, organizada, de um conjunto de pessoas, alicerçada sobre valores, regras claramente definidas, visando manter sentido de direção, concentração de energia e um comportamento coletivo adequado ao cumprimento de uma Estratégia. Ela ocorre por um conjunto de comportamentos e práticas ordenadas num processo.

*Liderança se colocou como mecanismo gerador e construtor dessas capacidades e competências organizacionais diferenciadoras em organizações altamente competitivas.*

**Um overview sobre os atributos e práticas organizacionais encontradas em organizações excelentes e bem lideradas, tem demonstrado alguns pontos em comum, sobre os quais o funcionamento das organizações está baseado:**



## ALTAS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO

Este é o ponto onde tudo começa. Organizações competitivas contam com pessoas que têm altas aspirações e altas expectativas, parecendo, às vezes, irracionais aos olhos externos, capazes de descer fundo no negócio e tocar partes sensíveis, sem destruir os valores. Com isso, estabelecem padrões superiores e na medida em que esse “modus operandi” é estabelecido no topo da organização, naturalmente ele é cascateado, chegando aos níveis operacionais. Para criar esse movimento de tensão positiva é preciso ter coesão, disciplina e bom trabalho em equipe, no topo. É preciso ter **LIDERANÇA** como uma competência essencial.

Organizações assim não ficam impassíveis aos movimentos do mercado, não há complacência, a barra é levantada continuamente e elas têm um “produtivo medo de errar” que as empurra para a excelência e para o próximo nível.



## FOCO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Empresas de alto desempenho desenvolvem e colocam em prática as suas estratégias de maneiras distintas. Elas conseguem alinhar toda organização ao redor da estratégia, gerando engajamento de forma que as coisas aconteçam. Estratégia é sua ferramenta de competição e competição melhora o desempenho. Em organizações com essa orientação, todos são forçados a melhorar suas competências, e as coisas são feitas mais rapidamente. Se o mercado rapidamente se desregula, ao invés de somente ver como uma ameaça, essas organizações são capazes de encontrar saídas e virar a mesa a seu favor, transformando as ameaças em oportunidades. Elas gastam tempo entendendo o mercado e os clientes, gastam tempo entendendo os fornecedores, o ambiente e o governo, por isso geram oportunidades, e têm grande capacidade de adaptação contínua ao contexto dos negócios.

## ESTRUTURAS E PROCESSOS SIMPLES

Complexidade tira o foco e a energia dos negócios. A liderança acaba gastando mais tempo e esforço, que poderiam muito bem estar sendo investidos para melhorar o retorno do negócio.

Estruturas complexas confundem a atribuição da responsabilidade, misturam os papéis, reduzem a independência e o estímulo à iniciativa e empreendedorismo interno. Além do mais, como precisam se autojustificar, enchem a organização de iniciativas e programas que abarrotam as agendas dos executivos, tirando sua atenção do principal.

Estruturas e processos são partes da engrenagem organizacional que tem a missão de levar a Estratégia até a operação e gerenciar as implicações decorrentes, por isso, quanto mais simples, melhor.

## CULTURA DA DISCIPLINA E CLIMA PARA AÇÃO

*Bons lugares para se trabalhar não são necessariamente paraísos que mantêm a felicidade de forma continuada. Organizações que combinam altos padrões de desempenho com um ambiente voltado para ação e resultados, encorajam a tomada de risco, dão o suporte e aceitam erros como parte do processo de aprendizagem que é inerente a competição. Essas organizações aprendem agressivamente a partir das coisas que não funcionam.*

Como podemos reconhecer uma Organização movida pela ação? Simples: pessoas não deixam questões sem respostas, ou somente até que elas sejam encontradas, e normalmente o são, rapidamente. O ambiente, via de regra, é de animação, é até um pouco agitado. É visível, está no ar. E como isso é possível? As pessoas estão motivadas e engajadas num propósito comum, gerando um forte sentido de utilidade e de pertencimento a uma organização ganhadora, a um time ganhador.

A **LIDERANÇA** enquanto **CAPACIDADE COLETIVA** é formada por uma Cultura empresarial, padrões de conduta e um processo organizado, como qualquer outro processo organizacional. De outro lado, a liderança como **COMPETÊNCIA INDIVIDUAL** engloba vários desafios pessoais. O líder deve continuamente lembrar as pessoas sobre o quanto o trabalho delas é importante, ele deve criar uma atmosfera de confiança, na qual as pessoas possam discordar, argumentar, disputar e ainda assim trabalharem juntas. Tem que existir uma cultura onde curiosidade, tomada de risco e experimentação é encorajada, e não punida. Isso é uma responsabilidade do Líder.

Finalmente, talvez mais importante, Líderes criam esperança, uma vez que sem esperança pode ser difícil ir adiante quando todas as coisas parecem dar erradas, o que às vezes, inevitavelmente, acontece.

Isso é **EMPOWERMENT**, tão defendido, mas tão difícil de ser praticado. Ele é o efeito coletivo da boa liderança. É a força transmitida pela Liderança potencializando a ação das pessoas:

- » *As pessoas se sentem importantes;*
- » *O processo de aprendizagem que eles enfrentam também conta;*
- » *As pessoas têm o sentimento de pertencer;*
- » *O trabalho é desafiante e motivador.*

As pessoas são atraídas ao invés de empurradas pelas tarefas. A adesão e motivação são baseadas na identificação pessoal, quando o engajamento emocional desempenha um importante papel.



## 10 PRINCÍPIOS DO EMPOWERMENT

- 1) *Diga às pessoas quais são suas responsabilidades*
- 2) *Dê-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades*
- 3) *Estabeleça padrões de excelência e altas expectativas*
- 4) *Ofereça-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões*
- 5) *Forneça-lhes conhecimento e informação*
- 6) *Dê-lhes feedback sobre seu desempenho*
- 7) *Reconheça-as por suas realizações*
- 8) *Confie nelas*
- 9) *Dê-lhes permissão para errar*
- 10) *Trate-as com dignidade e respeito*

**FAÇAM**  
o que é  
preciso  
fazer

**DESEJEM  
FAZER**  
o que é  
preciso  
fazer



“ VANDERLEI RAFFI SCHILLER, MBA, MSc, Conselheiro de Administração Certificado pelo IBGC, CEO da HR Office, Presidente do Conselho de Administração da Somai Nordeste S/A, Membro de Conselho de Administração do Hospital Centro Oftalmológico de Minas Gerais, Palestrante e Prof. Convidado da Fundação Dom Cabral.

### QUEM SOMOS

Somos uma “boutique” de serviços de consultoria nascida a partir da experiência pessoal do seu fundador, sócios e consultores.

Queremos ser reconhecidos pelo espírito de inovação, consistência e solidez nas soluções e intervenções que fazemos, cujos resultados devem exceder as expectativas de nossos clientes, contribuindo para além dos limites dos projetos.

O que temos a oferecer é a larga experiência de quem já fez, em organizações em diferentes estágios de maturidade e em variados ambientes de cultura empresarial.

Acreditamos que os relacionamentos devem ser duradouros e que a sensibilidade na condução das intervenções, assim como a proximidade total com nossos clientes, são fundamentais.

### NOSSOS SERVIÇOS

- » *Apoio de consultores seniores com muita experiência: nossa equipe fornece orientação e apoio independente dos projetos em andamento.*
- » *Ferramentas de decisão: as alternativas de solução são baseadas em diagnósticos e guias.*
- » *Pesquisas e insights: desenvolvemos pesquisas e estudamos os desafios de RH com metodologias apropriadas para identificar insights e aplicações inovadoras.*
- » *Benchmarking e aporte de melhores práticas: aportamos referenciais que ajudam as organizações a priorizar ações com rapidez.*

### NOSSAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

#### CONSULTORIA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

- » Capital humano
- » Organização
- » Gestão

#### GOVERNANÇA CORPORATIVA

- » Atuação em Conselhos de Administração e Comitês Funcionais
- » Estruturação (Re) da Governança Corporativa
- » Apoio independente de RH para orientação de carreira e desempenho em Empresas familiares

#### RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- » Planejamento e execução de Projetos Sociais
- » Habilitação para uso das Leis de Incentivo
- » Estruturação (Re) de Fundações e Oscips



+55 31 98494 9603  
www.hrofficeconsultoria.com.br

NEWSLETTER HR OFFICE  
Edição 02 / Outubro 2016

**Fundador e CEO:**  
Vanderlei Raffi Schiller

**Seleção de textos e redação:**  
Equipe HR Office

**Projeto gráfico e diagramação:**  
ORI Comunicação

CERTIFICAÇÕES



PARCEIROS

