

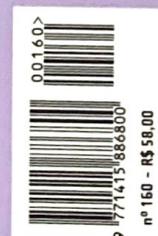
hsm
management



OS QUATRO DOSSIÊS PARA VOCÊ COMPETIR NO SÉCULO 21

REGENERAÇÃO · DISRUPÇÃO · CONEXÃO · CORAGEM

ENTENDA AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
QUE SURGEM PARA PESSOAS E EMPRESAS NESSAS
FRENTES E PREPARE-SE PARA VOAR



hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

EXCLUSIVOS! ESTUDO DE AMBIDESTRIA NO BRASIL | ENTREVISTA COM FRANCISCO SABOYA, ANPROTEC



#HSM+_2023

COMO DISRUPTAR E NÃO SER DISRUPTADO

14

por Sandra Regina da Silva

Só há um jeito de conseguir atender às necessidades do negócio em um ambiente marcado por incertezas, complexidades e em constante mutação: inovar. Mas como? Maria Augusta Drofino, professora e consultora organizacional, não tem dúvidas: o caminho para inovar, seja de modo radical ou incremental, passa por liderança pró-inovação, cultura organizacional pró-inovação, uso de metodologias ágeis e adoção criativa de tecnologia.

5 Há mais de uma década você se debruça sobre “liderança para a inovação”. O que distingue esse estilo de liderança de outros? Há algo mudando no Brasil?

Acho que a liderança brasileira pouco tem se alterado de modo geral. Temos ainda uma visão de centralização, muito comando e controle. E são muitas as demandas do líder aos liderados, o que acaba acarretando burnout e estresse nas pessoas. Começamos a ver surgir uma

nova forma de trabalho, que são times auto-organizados, em squads, sem liderança formal, sim, mas nós temos ainda hierarquias muito estruturadas em todas as organizações, com organogramas que datam de 1940. Os níveis de liderança são muito estruturados, em que um se reporta ao outro, muitas vezes sem poder romper barreiras.

Há uma tendência por liderança mais descentralizada, com autonomia, sim, principalmente onde se adotam metodologias ágeis, mas isso ainda é muito raro no ambiente cor-

porativo. Mesmo nesses casos, ainda se espera que as pessoas prestem contas do tipo “onde estou”, “o que estou fazendo”. A visão não é a de gestão de projetos em si, mas muito em função de realização de tarefas diárias.

4 Como deveria ser o líder brasileiro a esta altura?

O líder hoje deve ter a visão do humano estabelecido, ser uma pessoa humanitária – não é humanizada, veja bem. Isso significa ele perceber que as pessoas são diferentes, com características particulares, e ter flexibilidade para lidar com isso. Aqui destaco a empatia definindo-a como a capacidade de trabalhar com as pessoas a partir da necessidade que elas têm, e não a partir do que eu, líder, quero.

O líder também tem de ter visão de tecnologia. Não podemos fazer gestão de pessoas com flexibilidade sem tecnologia de ponta dando suporte a isso, permitindo a cada um trabalhar no formato que quiser.

Essa flexibilidade do líder é muito importante, inclusive para ele compreender o todo. Além disso, deve ter o compromisso com o entorno, não só com o que está dentro da organização.

3 Para que se inove, a cultura organizacional tem de ser humanitária também?

Sim. Sempre deveria ter sido assim. Por muito tempo focamos o processo, o lucro, e esquecemos que são pessoas que fazem as organizações existirem.

É presunção achar que nós fazemos organizações com métodos e técnicas. Somos nós, as pessoas, que modificamos tudo. Cada vez mais temos de incorporar o pensamento do design human-centric, mas ainda não é assim.

Vejo que há grande tendência de mudança, até em função dessa geração mais nova que chega não muito disposta a ceder espaço em detrimento da qualidade de vida, do bem-estar e daquilo que querem fazer. Então, se as empresas não se tornarem human-

-centric, não terão mais colaboradores dispostos a enfrentar o desafio do dia a dia inovando.

Se o clima organizacional é inadequado, a liderança é comando e controle, os desafios desinteressantes e não há possibilidades de crescimento, a organização não é human-centric, e as pessoas ficam desmotivadas. Portanto, a organização é desmotivada e não inova.

2 Por que, para inovar, você defende que haja propósito compartilhado?

Quando passamos a trabalhar com OKR, com a definição de um objetivo geral que vem cascadeado tanto de cima como de baixo trazendo resultados-chave, começamos a ver que tudo isso vem em função de um propósito. E o propósito é aquilo que me distingue. Não é minha missão ou valores, mas é porque eu estou fazendo isso. Essa visão geral não pode ficar somente no bord; ela tem de permear toda a organização e ser compartilhada.

1 Como exigir tanto dos líderes, se eles já estão muito sobrecarregados?

De fato, tenho visto situações alarmantes de as pessoas não darem conta, com excesso de demandas e responsabilidades, ainda mais as que buscam praticar a liderança ambidestra, que tem de fazer tanto a gestão dos processos no dia a dia quanto a inovação.

Somos treinados, educados, pautados, moldados para trabalhar dentro de um cronômetro, com hora para começar e hora para terminar, e nesse tempo temos de ser produtivos. Sabe qual o problema? Geralmente a inovação, a criatividade, os insights vêm nos momentos de lampejos de nosso tempo da folga, do lazer.

Precisamos romper com esse modelo de produção industrial no cronômetro para nossa produção mental. Isso é o que está levando tanta gente a adoecer. Precisamos nos atentar e tomar a decisão de mudar o modelo. ∞

“DESTACO
A EMPATIA
DEFININDO-A
COMO A
CAPACIDADE
DE TRABALHAR
COM AS PESSOAS
A PARTIR DA
NECESSIDADE
QUE ELAS TÊM, E
NÃO A PARTIR DO
QUE EU, LÍDER,
QUERO”