




Publicação mensal dos Sinepes, Anaceu, Consed, ABMES, Abrafi, ABM, IMDC e Fundação Universa

# Linha Direta

INOVAÇÃO • EDUCAÇÃO • GESTÃO



## O desafio da UNESCO no Brasil e no mundo

A importância da cooperação internacional para transformar o futuro da humanidade a partir de uma educação para o desenvolvimento sustentável

### Entrevista

Pesquisa revela eficácia dos sistemas de ensino na rede pública do estado de São Paulo

### Literatura

Machado de Assis, um desafio prazeroso

### Educação confessional

A presença do leigo nas instituições católicas

**EDIÇÃO 143**

ANO 13 - FEVEREIRO 2010

Vincent Defourny  
Representante da UNESCO no Brasil

RS10,00



# A gestão de pessoas e o sucesso das organizações

**E**le é formado em Medicina pela Universidade Federal do Paraná. Trabalha como professor desde 1971, atuando, hoje, em conceituadas escolas de Gestão do Brasil, como Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), Fundação Dom Cabral (MG) e Centro de Excelência Empresarial (CENEX/RS). Além disso, exerce as funções de conferencista, consultor e escritor, tendo publicado vários livros nas áreas de Gestão, Liderança, Desenvolvimento humano e profissional. É colunista das revistas *Você/SA* e *Vida Simples*, ambas da Editora Abril. Nesta entrevista que concedeu à *Revista Linha Direta*, Eugênio Mussak fala, dentre outras coisas, sobre a importância da educação corporativa e o papel do líder dentro das organizações. Confira!

## O que é a educação corporativa?

Um movimento relativamente novo. A primeira educadora a falar sobre isso foi a americana Jeanne Meister, há cerca de 20 anos. De lá para cá, muita coisa aconteceu. As organizações perceberam que o aumento da competitividade só poderá ser atingido através de investimentos na competência das pessoas, e essa não pode ficar na dependência apenas da formação tradicional clássica das escolas e universidades.

## E que competências são essas?

Existem algumas especificidades de atuação diante de cada organização. Uma pessoa que sai de uma empresa para outra do mesmo setor precisa aprender coisas ligadas à cultura e à estratégia da nova empresa. A educação corporativa está voltada para desenvolver pessoas que atendam às necessidades, aos desejos da organização. Uma coisa importante é quando falamos em competência como pressuposto da competitividade. Nós não podemos esquecer que a competência não está ligada apenas aos aspectos técnicos, mas, principalmente, aos comportamentais. Porém, as universidades, de um modo geral, investem mais na formação técnica do aluno do que nos aspectos do comportamento, o que tornou esse um capítulo muito importante e muito significativo na educação corporativa.

## O que difere a competência do conhecimento?

O conhecimento é uma parte da competência. Hoje existe uma definição de competência que foi criada pelo americano David McLellan



Divulgação

Eugênio Mussak

na década de 1960. Para ele, competência é o resultado do encontro de 3 qualidades: conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

A habilidade é a aplicação prática do conhecimento. Enquanto o conhecimento é o saber, a habilidade é o poder. A atitude é querer fazer as coisas, estar motivado, trabalhar para usar o conhecimento e a habilidade.

Recentemente, publiquei um artigo na revista *Você S/A*, ampliando o conceito de competência do McLellan, que é a metáfora da CHAVE. O "V" significa valores, reforçando a ideia de que, se a pessoa não tiver valores, ela não será competente, e competência significa entregar um resultado que seja bom, ético, moral, belo, e não um resultado a qualquer custo. E o "E" significa entorno, que é a responsabilidade da empresa em criar um ambiente propício para que as pessoas possam exercer a sua competência.

**E como é que as empresas devem liderar esse processo? Tem que haver um líder, um gestor dentro delas?**

Os líderes, de modo geral, têm como um de seus papéis o desenvolvimento das pessoas. Gestão de pessoas é diferente de outras gestões (de processos, de projetos, de materiais, de dinheiro, de recursos), que estão ligadas a planejamento, organização,

controle. Gestão de pessoas não. Pessoas não podem ser controladas. Conseguimos, através de sistemas, saber se alguém está de corpo presente, mas não temos como saber se o seu cérebro, o seu coração e principalmente a sua alma também estão. Gestão de pessoas, portanto, deve ser feita de forma diferente. Significa liderar, que, por sua vez, quer dizer motivar, inspirar, desafiar. É função de cada líder da organização estar atento para o desenvolvimento das pessoas. Existem empresas que mantêm um setor para cuidar disso, com um líder focado no desenvolvimento de outros líderes.

**Muito se fala que ninguém motiva ninguém. O senhor acredita que funciona assim mesmo?**

Motivação é um importante capítulo na gestão de pessoas. Há duas correntes: uma, como você falou, de que não é possível ser motivado por alguém, a pessoa tem que se automotivar. Essa é a ideia mais poética: a motivação é uma porta que só se abre por dentro. Outras teorias dizem que não é bem assim e que uma pessoa pode motivar a outra, inclusive sendo essa uma das responsabilidades dos líderes. Mas mesmo os adeptos da teoria da automotivação concordam que é possível fornecer elementos necessários para isso. Dessa maneira, motivação está próxima da liderança. Também a discussão do que motiva as pessoas é bastante

ampla. Simplificando, existem três grandes fatores motivacionais: o primeiro é o atendimento às suas necessidades. Trabalhamos porque precisamos do salário. Só que isso é apenas 1/3 da motivação. O outro 1/3 está ligado à satisfação, o prazer de trabalhar na empresa, do bom clima organizacional, do ambiente, da atmosfera psicológica que a organização tem - a empresa pode ter problemas, dificuldades, mas precisa de um clima de colaboração, de amizade, de respeito, de alegria. Ser sério não é ser carrancudo. Uma empresa séria pode ser alegre. E o terceiro fator é o que está ligado com o futuro, com a percepção de que existe uma política de crescimento e ascensão profissional. A empresa que oferecer esses três grandes fatores motivacionais terá profissionais mais dedicados, comprometidos, capazes, competentes e mais motivados a trabalhar.

**E qual o perfil de um bom líder?**

Eu uso a expressão "líder educador". Não que o líder tem que ser um professor, mas tem que ter algumas características de educador. A primeira delas é ser um profissional que não separa resultados de pessoas. O resultado que o educador espera é o desenvolvimento e o aprendizado do aluno. No momento atual, acredito que uma característica moderna, eficaz e desejável nas organizações é os líderes se responsabilizarem pelos resultados,



tendo em mente que só conseguirão isso através das pessoas.

**E isso se aplica também ao gestor educacional?**

É lógico que uma organização educacional não escapa dos princípios de gestão de qualquer outra organização. Eu costumo comparar a escola com uma árvore, que tem uma parte rígida, que é a celulose, que a mantém de pé, e tem a seiva, que circula por dentro desse tronco, comunicando as várias partes da árvore e, em última análise, a terra com o sol. E é isso que dá vida à árvore. Uma escola também precisa dessas duas qualidades: uma base rígida, que é representada pela parte física - estrutura, limpeza, conservação, materiais, regimento, disciplina, gestão - e a seiva - as pessoas, a alegria, a irreverência, mas também o respeito, a ética, a criatividade, a curiosidade, a motivação.

**Inovação e criatividade são qualidades essenciais para a sobrevivência no mercado? O profissional criativo e inovador terá lugar garantido?**

Esses são conceitos correlatos: a inovação depende da criatividade e tem a ver com melhorar resultados da organização e, para isso, é necessário que haja criatividade com método. É um pouco arriscado dizer que a inovação é pré-requisito para a sobrevivência. Mas eu posso dizer

que ela é pré-requisito para a evolução, e, talvez, a evolução seja uma condição para a sobrevivência. Então, acho que as empresas de todas as áreas de atividades, incluindo a educação, têm que pensar em inovar, em trazer novas alternativas de qualidade, de aprendizagem, na relação professor/aluno, escola/comunidade, conhecimento/prazer, enfim, todas as relações que constituem, no final das contas, um conjunto de fatores que vão contribuir para a aprendizagem.

**O que é necessário para um profissional ter uma carreira bem-sucedida?**

Primeiro, eu colocaria a insatisfação. O profissional não deve estar satisfeito com o seu desempenho, porque, o dia em que isso acontecer, ele irá se acomodar e começar a andar para trás. Então, estar insatisfeito é estar sempre procurando aprimorar-se, tanto do ponto de vista do conhecimento quanto do comportamento. Encontramos profissionais que são bem preparados no assunto a que se dedicam, mas que perdem contato com uma realidade maior e não se interessam por outras áreas do conhecimento. A conectividade é outra vantagem. É preciso ser capaz de estabelecer conexões entre a sua e outras áreas do conhecimento. De ser, ao mesmo tempo, especialista em alguma coisa, mas também um generalista. Outro ponto importante

é a gestão. Independentemente da área do conhecimento, o profissional tem que ser um gestor. Ninguém precisa saber a fundo a ciência da gestão, mas precisa saber que cada um é responsável por gerir a sua vida, o seu tempo, o seu conhecimento, o seu dinheiro, as suas relações e o seu futuro. Essa gestão de futuro é o que chamamos de planejamento, pensamento estratégico. Acredito que, com esses três componentes - a insatisfação, a visão de especialista e de generalista e a ideia da gestão -, teremos um profissional bem-sucedido, independentemente do que ele faça.

**Um texto diz que o erro não faz mal. Até que ponto ele deve ser tolerado?**

Falamos em inovação, que é um traço cultural. 80% das inovações de qualquer natureza - tecnológica, metodológica, de marketing, de gestão - não vieram de um departamento especializado nisso. Vieram das pessoas que têm contato com a realidade no cotidiano da empresa, coisa que o presidente não tem. Mas, para haver inovação como traço cultural, não é possível ter uma cultura de intolerância ao erro, porque não é possível inovar sem cometer alguns. Mas o erro precisa ser qualificado, porque há erros e erros. O que deriva da incompetência, da desatenção, do desleixo, da falta de comprometimento tem que ser punido. O que advém da tentativa de fazer diferente, desde que isso não comprometa a segurança ou a produtividade, tem que ser tolerado. Isso é a gestão do erro, e mais um dos atributos das lideranças modernas é saber como lidar com isso. ■



