



Vision

DISTRIBUIDORA

ESPECIALISTAS EM DISTRIBUIÇÃO

Associativismo

movimento reúne
4,5 mil farmácias no país

Tempo de mudança

Como lidar com
as transformações

Entrevista

Eugênio Mussak
fala sobre liderança

Roberto Shinyashiki

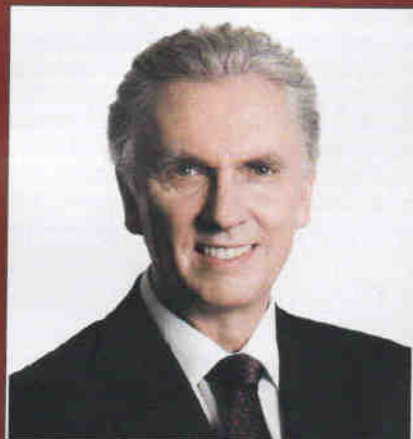
e Raul Candeloro
nossos columnistas

A VEZ DOS

ANTIBIÓTICOS

o que esperar da nova Resolução da ANVISA

Eugênio Mussak



Eugênio Mussak é uma referência nacional em desenvolvimento humano e profissional. Médico por formação, Eugênio é conferencista e autor de vários livros sobre comportamento organizacional, entre eles *Metacompetência*, *Liderança em Foco*, *Caminhos da Mudança* e *Pensamento Estratégico para Líderes de Hoje e Amanhã*. Professor da FIA-USP e da Fundação Dom Cabral, neste ano ele comemora 40 anos de magistério. Além disso, o professor é articulista de revistas e site e também tem participação como comentarista em programa de rádio. Entre um compromisso e outro dessa agenda concorrida, o professor Eugênio concedeu uma entrevista para a Canal Farma que foi uma verdadeira aula sobre liderança.

REVISTA CANAL FARMA: As relações humanas e consequentemente a sociedade estão em constante mudança. De que forma essas transformações afetam o exercício da liderança?

O mundo sempre mudou, mas existem períodos na história da humanidade em que as mudanças acontecem de uma forma mais intensa e mais rápida, como o período em que estamos vivendo. Alguns historiadores dizem que nós não estamos apenas em um tempo de mudança, mas em uma mudança de tempo, como foram outros períodos da história da humanidade como a Revolução Industrial, a Revolução Francesa, o Renascimento ou o Iluminismo. Nesses períodos muitas mudanças aconteceram ao mesmo tempo e criaram um novo modelo mental para a humanidade. O momento em que vivemos hoje é assim. Temos um avanço espetacular da tecnologia especialmente na comunicação e

no processamento de informações e isso provocou um impacto na maneira como nos relacionamos. É lógico que isso acaba tendo uma repercussão na atividade empresarial porque o consumidor ficou mais exigente, o que também faz com que surjam novos concorrentes e aí uma seleção absolutamente natural. Vai sobreviver no mercado aquele que conseguir entender e conviver melhor com esse momento de mudança, independente do setor de atuação. É justamente nesse momento que os líderes são muito importantes. Atualmente a definição que mais atende o que é ser um líder é aquela que o relaciona com a mudança.

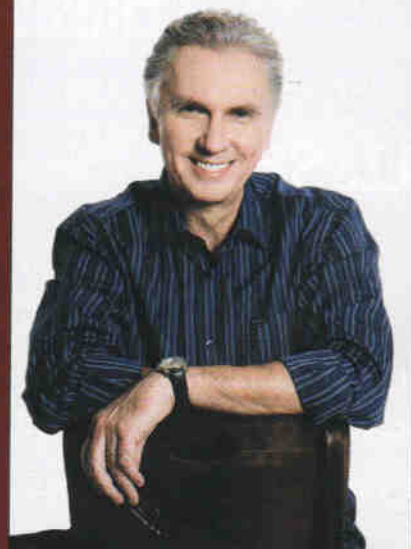
REVISTA CANAL FARMA: Como identificar o líder de hoje?

O líder é aquele que de alguma forma está ligado à mudança. Seja convivendo, promovendo, percebendo ou gerindo a mudança. Mais do que isso, o líder leva

seu grupo a fazer parte desse processo porque só existem duas possibilidades nesse cenário: ou você muda ou será mudado. Os bons líderes atualmente são os que percebem isso e conseguem se colocar à frente.

REVISTA CANAL FARMA: Nos últimos dois anos o varejo farmacêutico passou por uma série de normatizações que limitou seu escopo de atuação. Mais recentemente uma nova regra foi definida para o setor com a obrigatoriedade da retenção da receita médica para todos os antibióticos. Com isso, o dilema da liderança passou a ser a sobrevivência do negócio. Como lidar com essa situação?

Na verdade o que tem que acontecer com as farmácias e com os empresários do setor farmacêutico, independente do porte do estabelecimento, é que todos terão que se adaptar. A expressão adaptação vale para todas as áreas de atividade



porque nós vivemos uma época de muitas mudanças, e não são apenas mudanças ligadas à legislação: são novas técnicas, novas tecnologias, novas exigências do mercado. Podemos questionar as mudanças, mas jamais ignorá-las para não sofrermos com a consequência de uma atitude imprudente. O fato é que não tem como fugir. As empresas são seres vivos e não podem agir isoladamente. Nesse sentido, cabe ao empresário usar seu direito democrático de falar, discutir, propor e mobilizar para a categoria, mas sem colocar a empresa em risco.

REVISTA CANAL FARMA: Quais os principais desafios do líder?

O primeiro desafio do líder é manter-se atualizado permanentemente. Tanto no que diz respeito à sua atividade específica, como também em relação às outras áreas. Você pode encontrar um profissional extremamente focado e que conhece muito sobre determinado assunto, mas desconhece o que está acontecendo no mundo. Os empresários têm que desenvolver uma visão sistêmica, ou seja, não ver sua atividade como algo isolado do sistema social. Além disso, o líder tem que ter coragem. Falo da coragem intelectual, aquela que tem a ver com o cérebro e com a mente. Sempre que tiver que avaliar uma situação, o líder deve analisar o que está acontecendo sob todos os aspectos e administrar os efeitos. Isto é ser corajoso. Para isso é necessário estudar, manter-se informado e atualizado, o que está ligado ao primeiro desafio. O terceiro ponto é a persistência. Nós precisamos promover algumas mudanças, ou precisamos reagir às mudanças que estão acontecendo e isso, acredite, não acontece de um dia para o outro. Não há na história uma mudança que tenha acontecido sem ter sido precedida por um longo e lento processo. O atentado de 11 de setembro é um exemplo dis-

“Não podemos imaginar que uma pessoa venha se tornar um gerente apenas porque conhece medicamentos. Ele precisa entender de gente, saber administrar conflitos e também motivar.”

so: o fato que foi um marco na história mundial demorou dez anos até ser executado. Com isso quero dizer que tudo tem seu tempo de maturação e por isso o líder precisa ter paciência e persistência. Líderes não desistem. Conseguem lidar bem com o fator tempo.

REVISTA CANAL FARMA: Pela sua experiência, quais qualidades não podem faltar no líder?

Vou mencionar três fatores que considero estar intrinsecamente ligados: ambição, competência e caráter. Líderes são pessoas ambiciosas. Mas não a ambição pura e simples pelo dinheiro. A ambição principal é a de realizar, transformar e criar uma situação melhor para si mesmo e para o seu grupo. Eu não conheço um líder que não seja ambicioso. A outra qualidade, a competência, exige que as pessoas que ocupam cargos de liderança procurem aprimorar sua capacidade de liderar. Liderança é uma competência que precisa e deve ser desenvolvida. Não podemos imaginar que uma pessoa venha se tornar um gerente apenas porque conhece medicamentos. Ele precisa entender de gente, precisa saber administrar conflitos e também motivar, inspirar e desenvolver pessoas. A última qualidade é o caráter. Esse é o atributo que faz com que o líder lidere para o bem. Porque se ele liderar para o mal, não liderará por muito tempo, pois será rapidamente desmascarado enquanto líder. O líder leva as pessoas em direção a um futuro melhor.

REVISTA CANAL FARMA: De que forma esses atributos estão ligados?

Se faltar um dos três, você não tem um líder. Se você tiver caráter e competência, mas não tiver ambição, você é um tecnocrata. Se você tiver ambição e caráter e não tiver competência, você é apenas um visionário bem intencionado. E se você tiver ambição e competência, mas não tiver caráter, você pode ser um facinoroso, um ditador ou algo parecido.

REVISTA CANAL FARMA: A liderança pode ser aprendida?

Liderança é uma competência que pode ser desenvolvida e aprendida. As pessoas de personalidade forte e que acreditam ter tendência à liderança são as que

mais precisam aprender a liderar porque podem usar muito mal esse temperamento. Ser um bom líder não significa apenas ter um grande carisma e capacidade de impressionar as pessoas com a própria presença. Isso não tem nada a ver com liderança. Liderar é contaminar pessoas com uma boa idéia e providenciar os meios para que as pessoas consigam se mobilizar para que aquela idéia seja realizada. Não é ter uma personalidade forte e falar mais alto.

REVISTA CANAL FARMA: A automotivação sempre foi um dos atributos do administrador. Como o pequeno empresário de farmácia deve fazer para manter esse estado de espírito diante dos desafios diários e das constantes mudanças pelas quais passa o setor?

Apesar de ser uma discussão ligada à psicologia organizacional, quando falamos em liderança, incentivamos os líderes a dar motivos para sua equipe trabalhar com alegria. E que tragam junto a sua alma e não só o seu corpo para o ambiente de trabalho. Por isso, o líder tem que entender de motivação humana o que tem a ver com reconhecimento e também com salário, ainda que o salário seja apenas uma parte do processo. Você pode ter alguém muito bem pago e que está desmotivado e alguém que ganha pouco com um nível de motivação elevado porque trabalha pela causa, pela construção do futuro, ou por um projeto.

REVISTA CANAL FARMA: Quais ações práticas que o líder pode adotar para manter a equipe motivada?

Não existe um roteiro. A primeira pergunta a se fazer para o funcionário é “Por que você trabalha aqui?”. Existem basicamente três motivos pelos quais uma pessoa trabalha em uma empresa. O primeiro é a necessidade de salário e a maneira como se remunera, ou seja, a justiça obtida no salário tem um efeito motivador. Mas também tem uma conotação desmotivadora. O salário está mais ligado à desmotivação do que à motivação: um bom salário não motiva por muito tempo, mas um mau salário desmotiva rapidinho. O segundo motivo é o prazer. Você só se mobiliza quando o prazer está presente. E por que uma pessoa teria prazer em trabalhar

em uma empresa? Os motivos principais são orgulho e o clima organizacional. O orgulho é uma forma de prazer. O funcionário sente orgulho em trabalhar em uma empresa séria, com representatividade, que é vencedora, e que também tem valores e ética. O terceiro motivo é a visão de futuro. O colaborador tem que ter uma perspectiva do seu ambiente de trabalho. Vale lembrar que o clima organizacional exerce influência direta no comportamento da equipe. E é tão simples criar um bom ambiente de trabalho ao seu redor. O que o líder tem que fazer é perceber que seu funcionário é um ser humano e não uma máquina de produzir. Quando o funcionário chega à empresa ele não deixa de lado seus medos, seus sonhos, suas angústias, e seus problemas lá fora. Ele os traz junto. Ele é um indivíduo, portanto indivisível. Nós temos que lidar com pessoas. Liderar é,

"O líder não responde só pelos seus atos, mas também pelos atos de quem ele lidera."

acima de tudo, lidar com pessoas. E esse é um exercício diário.

REVISTA CANAL FARMA: O sucesso ou fracasso de uma organização é responsabilidade exclusiva do líder?

O líder não responde só pelos seus atos, mas também pelos atos de quem ele lidera e essa capacidade é o grande encargo da liderança, ou seja, tem que haver a predisposição de assumir responsabilidade por aquilo que o outro faz. Principalmente os fracassos. Quando o resultado é espetacular, o mérito é da equipe, mas quando a equipe fracassa a responsabilidade é do líder. Este deve ser o discurso do líder, já que a equipe foi capacitada e mobilizada por ele. Essa é talvez uma das principais responsabilidades da liderança.

REVISTA CANAL FARMA: Qual a diferença entre administrador e líder?

Administração é planejamento, organização e controle e isso se aplica para tudo (coisas, estoque, dinheiro), menos para as pessoas. Você não consegue controlar as pessoas porque é impossível controlar seu pensamento. As pessoas são controláveis apenas parcialmente e em curto prazo. Se por um lado elas não são controláveis, por outro elas são lideradas, que é essa capacidade de influenciar, motivar e fazer com que acreditem na sua causa. Causa é uma tarefa com significado. Ou seja, o líder tem que dar significado para determinada tarefa.

Uma simples conversa com a zeladora pode fazer com que ela entenda que sua tarefa é mais do que varrer o chão e manter a farmácia limpa. Ela tem um papel fundamental para a saúde, já que a limpeza é essencial para evitar uma série de doenças. A partir daí, ela passa a ter consciência de que está colaborando com a saúde da comunidade. Os líderes conseguem dar o caráter de causa nobre para uma tarefa qualquer.

REVISTA CANAL FARMA: De que forma prática o pequeno empresário pode identificar quais as pessoas da equipe que tem potencial para exercer cargo de liderança?

Quem ocupa cargo de gestão percebe com clareza o potencial do funcionário que pode se transformar em líder no futuro. A liderança é acima de tudo uma escolha. Você percebe aquele que esco-

lhu liderar, já que a liderança atrai para si a responsabilidade pelo outro. Líderes são pessoas que gostam de pessoas. Quem lidera, lidera gente e não processos. Quem lidera processo são os gestores. O que não significa que o líder não possa também ser um gestor.

REVISTA CANAL FARMA: Como o líder deve avaliar seu desempenho junto à equipe?

A melhor ferramenta para isso é o feedback, uma excelente ferramenta de gestão de pessoas. Por meio dela você faz com que o seu funcionário saiba o que você está pensando dele. Muitas vezes o colaborador não tem a noção exata do seu trabalho. Por isso é necessário que seu líder lhe diga constantemente como ele está se saindo no trabalho. O feedback tem que ser em uma conversa. Nada substitui o olho no olho. Esse retorno é fundamental nas críticas, porque é a melhor forma de fazer com que os colaboradores melhorem seu desempenho e para reforçar um comportamento que já era bom.

REVISTA CANAL FARMA: Como deve ser estruturada essa rotina?

O feedback tem que ser diário. Existem dois tipos de feedback. O estruturado, que acontece em uma reunião de avaliação onde são pontuados os desempenhos individuais e conjuntos e a definição de uma projeção para o mês seguinte. Nesse caso, pode até ser adotada a ava-

liação 360 graus, em que o funcionário é avaliado e também avalia o líder. No entanto, no dia a dia, um polegar para cima faz toda a diferença. Quando alguém faz um bom trabalho ou um atendimento de destaque, o líder pode olhar para seu funcionário e colocar o polegar pra cima e dizer algumas palavras de incentivo. Esse é o feedback desestruturado e cotidiano que funciona tanto ou até melhor do que o outro modelo.

REVISTA CANAL FARMA: Se o sr. tivesse que escolher entre um e outro para liderar a sua equipe, quem seria o escolhido? Aquele que é melhor em planejar ou aquele que é melhor em resolver? Fazendo uma analogia com o futebol: escolho o armador, que é aquele que cria, ou um centroavante que é quem faz gol?

Não tem como fazer essa separação. O líder tem que ter um olho lá no futuro, mas tem que pagar as contas do dia de hoje. Tem que pensar na economia, mas também nas finanças. Líderes são necessariamente pessoas que têm visão de futuro. São planejadores. Eles têm que pensar no objetivo a ser atingido e contagiar as pessoas ao seu redor. Quando se tem um bom "porquê", as pessoas suportam qualquer "como". Essa visão estratégica é qualidade fundamental das lideranças. Entretanto resolver também é importante. A medida que vamos evoluindo no planejamento percebemos que ele precisa ser constantemente readequado porque não há plano perfeito. Todo plano tem que ser modificado durante sua execução e aí o líder tem que estar atento também para atender essas demandas do cotidiano. O líder é multifocal: tem que ter um olho lá na frente e um olho aqui. Ele não pode ser nem míope, nem hipermetrópe e muito menos astigmata.

