

JOSÉ SERNA LORENTE

VISÃO EMPRESARIAL



Coleção **NATURA PARK**

LIVRO 2



Sobre o Autor:

Nascido na Espanha, José Serna é uma pessoa bem inquieta e tem as origens na empresa familiar.

Faz parte de um grupo empresarial familiar espanhol, com mais de 20.000 moradias construídas na Espanha, no México e no Brasil. Uma empresa com mais de 50 anos de história. Foi fundada pelos pais de José Serna, José Luís e Joaquina, no ano de 1969.

Hoje, na Espanha, a empresa é líder no segmento de incorporação e construção civil.

Atualmente, é gerente da incorporadora brasileira Magna Moralia, com sede na cidade de Iguape, interior de São Paulo.

Sua infância humilde foi marcada por momentos felizes, na Espanha, no bairro "O Rabaloché, Orihuela, Alicante". Além empresário, é um grande amante do esporte e da marcha atlética.

É pai do Darío e da Clara, marido da advogada, Maria Del Carmen, "Mamen".

Todos os direitos reservados ao autor da obra.

Copyright 2024. José Serna Lorente.

José Serna Lorente

Produção Editorial no Brasil:

Tiago Negrão de Andrade (editor)

Juliana Spadoto (revisão)

Bruna Fernanda Damasceno (revisão)

ISBN nº 978-65-84976-93-1

Impressão: Fábrica do Livro

CNPJ 49.411.385/0001-79

Lorente J. S. Visão Empresarial, Brasil. São Paulo, 2024.

1. Administração de Empresas. 2. Psicologia.



Baixar Livro

Fale Conosco:

www.naturaparkituoficial.com.br

E-mail do autor: josesernalorente@gmail.com

Com todo o meu coração:

Dedico aos meus principais stakeholders (parceiros ou grupos de interesse).

A Dario, meu filho, OBRIGADO por ter vindo a este mundo. Você é o meu maior desafio e a minha melhor empresa.

À Mamen, minha esposa, OBRIGADO por me dar força e estar sempre comigo, ao meu lado, apoiando-me. Obrigado pelos seus critérios racionais independentes, valores e pela sua coragem. E obrigado por estarmos sempre juntos nos momentos de felicidade.

À Joaquina, minha mãe, OBRIGADO por me dar seu imenso amor e por ter me trazido até aqui, neste mundo, pela sua generosidade e por poder compartilhar tantos momentos lindos na natureza. E obrigado por ser uma mãe tão boa.

Ao José Luis, meu pai, OBRIGADO por compartilhar comigo as tuas experiências, a sua visão e os seus bons conselhos de negócios. Por anos, tenho observado você muito, ouvido e aprendido com você. Quero que você também aprenda comigo.

A Jesús, Joaquín, Ma Ángeles e Pablo, meus irmãos, OBRIGADO por lerem meu livro simples e comum. Sinto-me orgulhoso por poder compartilhar a minha vida, os meus conhecimentos e as preocupações pessoais e profissionais com todos vocês.

Aos meus queridos 15.000 clientes e suas famílias, OBRIGADO por adquirirem os nossos produtos. Acima de tudo, por serem inteligentes e juntos mantermos o entusiasmo para desfrutar da vida e vivermos melhor. E duplamente OBRIGADO por suas opiniões para incentivar nossa melhoria e o nosso progresso. Aos meus queridos colaboradores e suas famílias, OBRIGADO pelos valores humanos da minha empresa.

Em homenagem a todos eles, OBRIGADO pelo entusiasmo, desempenho e know-how. Vocês são o verdadeiro motor da empresa e isso é de grande valor comercial

José Serna Lorente
Autor

Sobre os Direitos Autorais

Eu, José Serna Lorente, por meio deste texto, DECLARO que concedo 10% de todos os direitos autorais desta obra a José Serna da ETICA, FAMILY BUSINESS e SOCIETY, com o propósito de utilizar esses fundos para TREINAMENTO e APOIO em aspectos profissionais e no desenvolvimento de Empresas Familiares, preferencialmente em questões-chave para sua sobrevivência, tais como:’

1. **Comunicação** entre pais e filhos e irmãos;
2. A **sucessão** e seu planejamento;
3. O **protocolo** (análise de consciência familiar);
4. **Ética e Comportamento Cívico**;
5. **Meio Ambiente**;
6. **Direitos Humanos**;
7. **Habitação Social**.

Em resumo, qualquer aspecto que tenha como objetivo a **PROFISSIONALIZAÇÃO** das Empresas Familiares, **APOIO SOCIAL** e a melhoria dos direitos humanos, conforme julgado adequado pela **FUNDAÇÃO**.

Além disso, quero expressar meu reconhecimento e parabenizar o Instituto de La Empresa Familiar, suas Associações Provinciais e as Universidades por meio das Cátedras de Empresas Familiares, pelo importante trabalho de apoio em prol da continuidade e do futuro das empresas familiares, que são essenciais para o nosso próprio futuro. **OBRIGADO**.

Eu não escrevi este livro sozinho

É claro que este livro não foi escrito apenas por mim. Confesso que gosto de fazer coisas de forma diferente, de contribuir com algo novo e pessoal. Não sei se vai ficar bom, mas pelo menos espero poder ser original e, acima de tudo, ajudar os outros.

Quando alguns especialistas e empresários de sucesso confirmaram que haviam concordado em colaborar com o meu livro, mal pude acreditar. Senti uma imensa alegria, especialmente porque sei que há pessoas e opiniões que dignificam um livro, o que me enche de orgulho. Com colaborações como essas, acredito que valeu a pena realizar este projeto, e sou imensamente grato. Quero nomeá-los e agradecer por suas opiniões e ensinamentos, pois cresci muito com todos eles.

Relação de colaboradores desta edição:

- ✓ Antonio Sogorb Lledó, Diretor Técnico do Club Atletismo Puerto de Alicante.
- ✓ José Carlos Casillas, Diretor da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Sevilha.
- ✓ Antonio Navarro Ballester, Presidente da NBA Abogados.
- ✓ Abel García Gómez, Diretor Geral do TM Grupo Inmobiliario.
- ✓ Jesualdo Ros Tonda, Secretário Geral da PROVIA - Associação de Promotores Imobiliários da Província de Alicante.
- ✓ Javier Jerez Escolano, Diretor Técnico da AMBARTEC - Impacto Ambiental.
- ✓ José Antonio Sirvent Hernández.
- ✓ Fabiola Salomón Pantoja.
- ✓ José García e Esther Núñez.
- ✓ Emilio Fernández.
- ✓ Luis Rodríguez e Carmen Guerra.
- ✓ Ma Carmen Cortés Piñero.
- ✓ Raúl Albaladejo Claramunt.
- ✓ Miguel Hernández, Diretor do Programa Superior de Direção de Empresas Imobiliárias do Instituto de Empresa de Madrid.

Prefácio do Editor:

Líderes assumem diversas formas e estilos, mas há um tipo especial que cativa corações, que inspira e que deixa uma marca profunda em todos que têm a sorte de cruzar seu caminho. É o líder que combina as habilidades de um poeta e as virtudes de um herói, que une sabedoria intelectual com compaixão emocional e é capaz de forjar um ideal grandioso junto àqueles ao seu redor.

Neste livro, José Serna compartilha sua jornada extraordinária, uma vida repleta de desafios, amor e determinação. Ele é um homem notável, cujo desejo de servir, de ser útil e de construir algo grandioso – um verdadeiro legado, nunca se apagou. O que é mais notável ainda é que ele nunca perdeu a essência de quem é - o sorriso leve em meio a decisões de negócios densas e um coração entusiasmado e repleto de sonhos.

As lições de vida contidas nestas páginas transcendem a mera experiência de leitura. Este não é apenas um livro sobre negócios; é uma narrativa sobre liderança, família e resiliência. José Serna é um especialista na arte de administrar empresas familiares, e sua história é um testemunho vivo disso.

Portanto, mergulhe nesta narrativa inspiradora e descubra o legado de um grande homem que continua a moldar o presente e a inspirar o futuro.

Esta jornada espera por você.

Tiago Negrão de Andrade

Comunicador Social - RP

Doutor em Mídia e Tecnologia

UNESP/FAAC

Editor e Tradutor



VISÃO EMPRESARIAL

Liderança e Excelência

SUMÁRIO:

RENOVAR-SE OU MORRER: PROATIVIDADE E O PODER DE MUDAR 10

O LÍDER DO NOVO MILÊNIO 20

O Verdadeiro Líder é Emocional e Humilde 21

Sem Ética não há Liderança 25

Visão do Líder: faça um Caminho e Abra Portas 28

Persuadir sem Manipular 30

MARKETING COMO ESTRATÉGIA GLOBAL 33

Pensamento Estratégico 34

Objetivos de Negócios, Planejamento. Estratégico e Marketing Operacional 36

Especialistas em Consumo. Expectativas e Mudanças 40

O que fazer para ele nos escolher com precisão? 42

Acessibilidade e Proximidade com o Mercado 43

Pesquisar. Estudos de Mercado e Concorrência 44

Mentes Laterais, O Novo Marketing 46

Construir sua Marca significa construir Confiança 47

ABRA OS OLHOS PARA O EXTERIOR 51

Globalização e Negócios Familiares 51

Internacionalização 60

A Expansão 62

INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS 69

Controle de Gestão e Tomada de Decisão 69

Viabilidade e Rentabilidade. Antecipar Benefícios 72

VAMOS AVALIAR O GERENTE 76

O CEO e sua Equipe de Gestão 76

Direito de ser Bem Administrado 82

POLÍTICA, URBANISMO E MEIO AMBIENTE 89

Política e Políticos 98

Verde, que te Quero Verde: Planejamento Urbano e seu Impacto no Meio Ambiente 115

O CLIENTE VEM EM PRIMEIRO LUGAR 125

Vendedores, o Grande Trunfo 126

O Efeito Atitude e a Fidelização 130

A Defesa do Consumidor 134

MEUS QUERIDOS COLABORADORES. RECURSOS HUMANOS 138

Cultura de Negócios 139

Natureza Humana: Ética, Bondade e Coragem 142

Interesses Pessoais e Subindo a Escada 144

Remuneração Variável e Alinhamento com os Objetivos 147

Atitude e Trabalho em Equipe 148

A produtividade. Direito ao desempenho 150

Mulheres e Negócios 153

Educação Executiva. Treine para Vencer! 155

O Gene da Sobrevivência 155

A Saúde no Trabalho 163

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. A CAPACIDADE DE APRENDER 177

ÉTICA NA EMPRESA. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. PARTES INTERESSADAS 183

Reflexões Éticas: Consciência e Dilemas Morais 186

10 Dicas Éticas 194

Fundações 195

O Pacto Global da ONU 198

Educação Solidária: a Nova Religião 199

Filantropia. Compartilhar é Amar. 200

O Prazer de Dar 200

Avaliação de Patrocínio e Mecenato 201

EU TENHO UM SONHO: EXCELÊNCIA NOS NEGÓCIOS 203

A Cadeia de Rentabilidade do Serviço 204

Satisfação do Cliente. Clientes Amigos 206

Critérios de Qualidade de Serviço 210

Figura: Determinantes das Expectativas do Cliente 211

O Caminho para a Excelência: a Cultura Corporativa 212

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 216

RENOVAR-SE OU MORRER: PROATIVIDADE E O PODER DE MUDAR

Lembro-me que, quando criança, havia um famoso programa de televisão chamado "Se eu fosse presidente", apresentado pelo já falecido jornalista García Tola. A atração que o diferenciava dos outros programas e pela qual fiquei surpreso e animado foi que qualquer cidadão comum podia participar dele. Por um tempo – e ao vivo –, você poderia se dar ao luxo de sonhar e fingir que era o Presidente do Governo da Espanha e propor qualquer coisa que considerasse boa ou que melhorasse o funcionamento de nosso país, da sua casa, seu bairro, sua cidade, a Administração, as pessoas, etc. Eles ofereciam a você a chance de dar sua opinião abertamente e de todos te ouvirem.

Então, deixe-me devanear um pouco: todos nós devíamos fazer isso de vez em quando. Na verdade, fazemos isso inconscientemente, com muita frequência, mas quando dormimos. Vou me emocionar, vou tocar ao vivo e, além disso, vou compartilhar com todos vocês, vou fingir que sou o presidente da minha própria empresa e vou dizer nesta segunda parte do livro o que eu faria se fosse presidente, vamos lá: meu modo de pensar ou minhas Linhas Gerais de Ação.

Obviamente, e se aplicarmos minhas políticas (que você lerá nos próximos capítulos) à prática empresarial, certamente cometerei muitos erros e peço desculpas por isso. A vantagem é que aprenderemos com esses erros; no entanto, e sem que seja uma desculpa, vou lhe dizer que escrever este livro praticamente sozinho (além das colaborações) não é o mesmo que administrar uma empresa, no nosso caso, uma imobiliária, como a da minha família, e ter uma assessoria permanente de 235 funcionários, que são nossos queridos colaboradores. É claro que compartilhar opiniões é um trabalho em equipe, e você sempre tem muito mais chances de acertar se levar em

consideração outros pontos de vista. Por esta razão, quero contar com a opinião profissional e voluntária de inúmeros “especialistas” em diferentes assuntos.

Por isso, quero apresentar, nesta segunda parte do livro, minha VISÃO DE NEGÓCIOS. Capítulo a capítulo, vou detalhar o que eu faria com base no meu modo de pensar, minha inquietação incessante, meus conhecimentos, experiências e habilidades. Talvez algumas questões possam parecer utópicas para algumas pessoas e até me rotulem de idealista (haverá algo para todos os gostos e opiniões), porém, pessoalmente, eu as tenho claras, "claras como água cristalina". Com outras, todavia, talvez seja necessário fazer um esforço para compreendê-las, e obviamente com outros esquemas mentais, embora dependa também da vontade e confiança que cada um deposita nelas, além de seus próprios conhecimentos, experiências, habilidades e capacidade de visão. Embora, pessoalmente, eu prefira a mente aberta, espero que cada um desenvolva a sua em diferentes níveis, e desejo que após a leitura e a análise desta parte, cada um tenha a capacidade de aumentar seu esquema mental como julgar apropriado depois do devido aprendizado.

Renovar-se ou morrer. Não há dúvida de que vou propor novidades para nossa empresa e para outros leitores empresários. Para alguns, serão novas abordagens mais ou menos lógicas, e talvez para outros empreendedores mais experientes pareçam um pouco atrasadas. De qualquer forma, sou um fervoroso defensor da renovação, mas ao invés de fazê-la em tempos de crise, prefiro quando as coisas vão bem e, assim, não mudar radicalmente, mas me manter sempre vigilante. Assim como a Terra gira e não percebemos, o mercado, a empresa, a concorrência, todos se movem, e se não nos renovarmos constantemente, os anos passarão, e quando nos darmos contas, estaremos mortos e não haverá mais tempo para reagir. Então, vamos aproveitar as oportunidades, pois elas são muitas e estão aí, basta enxergá-las e agir! Vamos ver o futuro e ser proativos!

Existem vários limites da capacidade humana de mudar:

1. Quando as coisas dão errado, as pessoas depositam suas esperanças na mudança.
2. O principal obstáculo é que a mudança também afeta os

hábitos.

3. Além disso, requer o aprendizado de novas formas de comportamento.

Os gerentes são outros recursos à disposição dos objetivos gerais da empresa e, como todo produto que não se renova – por fora e principalmente por dentro –, tem um PRAZO DE VALIDADE. Neles, está objetivamente a autoanálise, quando se percebem seus pontos fracos e se criam estratégias de treinamento pessoal para não ficarem presos nas docas do passado e evoluam. E com eles está a empresa. A capacidade de evoluir no nível pessoal está ligada à capacidade de evoluir no nível empresarial, à sua capacidade de crescimento e à sua iniciativa empreendedora. Todos os negócios evoluem com o tempo: os clientes e seus hábitos mudam, os produtos mudam, as tecnologias mudam, e assim por diante. As empresas que não crescem hipotecam o futuro do seu capital humano, fica difícil manter uma pirâmide etária equilibrada nos quadros da empresa e, por isso, as pirâmides invertidas tão frequentes nas empresas familiares são quase sempre um dos grandes lastros a mudar. TUDO MUDA, EXCETO A PERMANÊNCIA DA MUDANÇA. Sejam proativos e nos adaptemos às mudanças. Com a nossa visão ampla, observemos o nosso entorno de longe e sigamos sempre em frente.

A pessoa do fundador é fundamental para a renovação ou morte. Para que a empresa se desenvolva, sua visão de negócio e sua vontade de crescer e se diversificar, o esforço de empreendimento constante e a vontade de compartilhar o poder e não se opor ao controle exercido por outras pessoas são essenciais. É, no entanto, muito grave agir de maneira ditatorial e cercado de bajuladores que não apresentam oposição nem fazem críticas audíveis, que ajudam que ele se ache imprescindível e, como todo o poder é mantido por muito tempo, ajudam que ele caia na maior das tentações para quem dirige organizações: a tentação de decidir sobre o destino das pessoas e das coisas.

Direções estáticas e obstáculos à mudança. É preciso aceitar e enfrentar as mudanças, questionar os costumes e levar em conta os espíritos reformistas. Se não entendermos que a liberdade, a pluralidade e a competição tornaram-se impulsos inalienáveis em nossa

sociedade, corremos o risco de que nossa fé tradicionalista nos faça ignorar os desafios do presente. Hoje, uma grande empresa deve saber que seu desempenho e continuidade não podem mais se basear na disciplina de uma organização hierárquica, mas no alinhamento de gestores e colaboradores com seus objetivos. Sem dúvida, disciplina também é necessária, mas para enfrentar o futuro, a IDENTIFICAÇÃO com a empresa é mais importante. Também a capacidade de delegar fará com que se busque o progresso, e a qualidade da gestão avançará claramente. Caso contrário, estaremos condenados à estagnação por causa da técnica de gestão hierárquica.

Antes, as pessoas (tanto as que mandavam quanto as que obedeciam) estavam convencidas de que suas tradições eram permanentes e adequadas à natureza humana. Isso já pertence ao passado há muito tempo. Devemos nos distanciar das velhas regras e desenvolver novos sistemas na organização a fim de defender o progresso e o humanitarismo. Esqueçamos algumas técnicas de gestão do passado, que embora pudessem funcionar em outra época, hoje as mudanças nas pessoas e as novas exigências competitivas fazem com que seja necessário mudar e se adaptar aos novos tempos.

Se muitos dos colaboradores ou gerentes reforçam mutuamente suas próprias incompetências, isso levará a uma incapacidade de aprender com a experiência. Abaixo, listo alguns OBSTÁCULOS que limitam a capacidade de aprender e alcançar uma compreensão profunda dos fatos, oportunidades e ameaças importantes para a empresa:

1. Intolerância ao erro. Não conseguimos aprender quando somos intolerantes conosco e não somos capazes de suportar a possibilidade de estarmos errados. Projetamos a culpa nos outros e "jogamos a bola fora", e assim fica difícil corrigir erros e mudar.

O medo do fracasso desencadeia comportamentos defensivos, engajando-se em comportamentos de ataque ou fuga: acusando uns aos outros, encobrendo os erros uns dos outros, negando a realidade ou dando desculpas, e isso se manifesta com o que chamamos de "vírus da responsabilidade", muito comum nos grupos de gestão.

A ignorância gerencial também tende a minimizar, distorcer, negar os fatos ou culpar os outros quando algo dá errado, e há uma

ameaça de fracasso pessoal, mas... o que nos leva a persistir no erro? Tagore diz que se a porta está fechada para todos os erros, a verdade também será deixada de fora. Ignorar erros é um comportamento autorreforçador, de modo que quanto mais o tempo passa, mais difícil se torna voltar para corrigir.

2. Miopia organizacional. O sonho da razão dorme na mente de muitos gerentes incompetentes. Não há pior surdo do que aquele que não quer ouvir, nem pior cego do que aquele que não quer ver. Muitos executivos preferem não encarar os fatos, e a causa está na armadilha das emoções negativas que levam à arrogância e ao delírio de grandeza, misturando seus interesses pessoais, acreditando que eles têm todas as respostas, eliminando quem não os apoia totalmente. Assim, esses empresários ficam obcecados com a própria imagem e subestimam os colegas ou se apegam a coisas que funcionavam no passado.

3. Cultura defensiva. Existem vários fatores que limitam o aprendizado nas empresas, e esses são os valores que regem o comportamento das pessoas em empresas com cultura tradicional:

- a) Ganho.
- b) Manter o controle.
- c) Evite emoções negativas, especialmente vergonha.

Para atingir esses objetivos, são desenvolvidas "rotinas defensivas", que inicialmente nos protegem de falhas, mas também nos impedem de prevenir ou reduzir as causas:

- Esconda os fatos, evitando dizer verdades "embaraçosas".
- Evite questionar a opinião dos outros.
- Cobrir nossos erros ou os dos outros, em suma, "salvar a cara".
- Desencorajar as críticas, "não vamos falar do passado, o que passou é passado".
- Tomar decisões unilaterais.
- Fazer avaliações e contribuições que não sejam objetivamente contrastadas com o comportamento dos outros.
- Culpar, prejudicar, gerenciar estereótipos.
- Racionalizar falhas, dando explicações plausíveis, mas falsas.

4. Jogos de poder. Em muitas empresas, se olharmos

“debaixo do tapete”, encontramos correntes subterrâneas que movimentam o que aparece na superfície. Não há diálogo, mas "conversas políticas". Tudo se justifica com base em abordagens, embora essas empresas atuem por interesses pessoais ou departamentais.

As pessoas nas quais predomina a motivação do poder se sentirão à vontade para entrar em confronto ou constranger sutilmente os outros. Pior ainda é quando diretores ou membros da equipe, em vez de concentrar suas energias em atingir os objetivos do negócio, dedicam-se a fazer alianças e panelinhas para fortalecer sua posição e destituir outros por quem se sentem ameaçados. Estas guerras mais ou menos ocultas foram a causa da queda de algumas empresas de renome.

5. Cegueira ou falta de visão do chefe. O problema com os gerentes é que eles nunca têm informações "limpas" o suficiente, especialmente se não promoverem uma cultura de abertura desde o início e não pararem ou se perceberem como vítimas de "comportamento político".

Quanto mais alto você estiver na pirâmide gerencial, menos informação bruta terá à sua disposição. Muitos colaboradores cobrem ou inventam os problemas, ou, ainda, dão dicas. Assim, o patrão diz: “não me venha com problemas, venha com soluções”, ignorando a causa e sua devida prevenção.

Pessoas sinceras e corajosas acabam ficando de fora das empresas, o que é claramente injusto. E no processo de seleção natural das empresas, o que nos resta? No melhor dos casos, pessoas diplomáticas ou que puxam o saco com aquele sorriso amarelo. Na pior das hipóteses, o servil que diz "sim, senhor". Não nos surpreende que a criatividade se destaque pela ausência, e não é que os outros inventem, como dizia Unamuno, é o caso de “deixe que os outros se arrisquem, eu que não vou falar...”

Os medos e as consequências temidas das pessoas quando se trata de dizer a verdade e evitar falar são variados: perda de credibilidade ou reputação, interrupção de carreira, deterioração do relacionamento com o chefe, perda de emprego e rejeição de empregadores.

6. Pensamento de grupo. Um fenômeno muito comum em grupos é a pressão sobre os membros para que adotem pontos de vista uniformes para se manterem no caminho daquilo que é bem visto. Ninguém se atreve a "ir contra" diante de uma estratégia errada ou de um erro. Sob esses disfarces, todos querem ser positivos.

7. Curtos-circuitos de informação e comunicação. Às vezes, há muitas pessoas que são indesejáveis pela administração e não são ouvidas, quando podem ter ideias ou informações importantes.

O pior que pode acontecer é que as empresas morram por falta de escuta e, conseqüentemente, tomem decisões erradas.

O poder de mudar é o poder da continuidade. Transição ou transformação? Ter a capacidade de mudar é ter a capacidade de sobreviver. Este é o DESAFIO que se impõe a todo ser humano e, claro, a todos aqueles que ocupam cargos de responsabilidade nas empresas e agem pelo bem na organização.

Hoje, nos tornamos especialistas em reatividade e adaptação. No entanto, essa capacidade corre o risco de efeitos perversos, tais como o perigo de nos adaptarmos no curto prazo ao que poderia nos afogar no longo prazo. Nós nos tornamos especialistas em MUDANÇAS TRANSITÓRIAS, em oposição a MUDANÇAS TRANSFORMACIONAIS. Vamos ilustrar com um exemplo de risco a metáfora da "síndrome do sapo", amplamente difundida por aqueles cientistas que refletem sobre a condução da mudança:

“Se introduzirmos uma rã dentro de uma panela com água e acendermos o fogo, observaremos que a água começa a esquentar progressiva e lentamente, enquanto a rã se adapta ao ambiente em que se encontra à medida que a temperatura da água aumenta, de tal forma que consumirá toda a sua energia para se adaptar ao ambiente, e isso acabará por matá-la. O resultado é totalmente diferente se tentarmos colocar o sapo na panela com água já fervendo, pois ela vai saltar de repente para salvar sua vida”.

As mudanças transitórias nos expõem ao risco mortal de não sermos capazes de garantir a mudança transformacional. É preciso cuidado para não usar toda a nossa energia (recursos financeiros, físicos e mentais) para simplesmente nos adaptar e correr o risco de desfalecer em determinado momento, incapazes de sair da situação que está

prestes a nos destruir.

Impulsionar a mudança é gerenciar os medos. Humanamente, as pessoas são movidas pela mudança transicional, pois ela manipula nossas ansiedades, medos e preocupações em passar do conhecido para o desconhecido. Esses medos nascem de uma contradição que se encontra nas profundezas das consciências e que se nutre da necessidade de novidade, e de seu inimigo íntimo, que é a necessidade de segurança. Não queremos sair da nossa ZONA DE CONFORTO, mesmo que fiquem cada vez menos confortáveis, como na metáfora da rã.

Preservar o que existe integrando a novidade significa inovar sem renovar. Acontece então que as ferramentas e os procedimentos obsoletos que já estão ultrapassados permanecem em um só lugar e convivem com novas conquistas, que se baseiam em um referencial diferente. Digamos que se as necessidades de nossos clientes continuam as mesmas, a forma de satisfazê-las mudou. Por exemplo: a passagem da vela para a lâmpada para obter luz ou a passagem do lápis e borracha para o computador para escrever, em dois momentos diferentes. Em suma, as necessidades essenciais evoluem pouco, mas os meios que as satisfazem evoluem rapidamente.

Passa da reatividade à proatividade. Proatividade significa ir em frente, mirar em um objetivo, dar os passos necessários para sua consecução, e seu significado está ligado ao progresso e à continuidade. Reatividade significa agir em resistência ou oposição a outra coisa.

Qual é o seu comportamento diretivo?

Você está à frente ou resiste a reagir?

Os problemas de liderança se inscrevem no contexto da passagem da reatividade para a proatividade. O líder não é aquele que reage, mas aquele que OBSERVA, ANALISA e AGE de forma decisiva. A reação tem a ver com emergências, falta de visão e falta de planejamento.

Os ciclos de obsolescência de produtos e serviços são cada vez mais curtos e nos obrigam a um reposicionamento permanente. Isso leva à sensação de evoluir para um ambiente imprevisível e aleatório, ou seja, perigoso. Esse sentimento de perigo e medo gerado em nossos contemporâneos se cristaliza em comportamentos protecionistas de

segurança, e nossas estratégias são afetadas por esse fenômeno. Atitudes gerenciais reativas, do ponto de vista aleatório ou casual diante de imprevistos permanentes, participam do reforço que leva ao caos.

Mas há um antídoto: coloque outros óculos para ler as situações e empreenda proativamente para que nossas empresas possam lidar com elas.

Façamos a nós mesmos a pergunta se queremos saber se o que consideramos aleatório, irracional e imprevisível não nos leva a outra lógica cuja PORTA DE ENTRADA estaria além de nossos horizontes mentais.

Para mudar, temos que refletir. As estruturas tradicionais não oferecem soluções adequadas para as novas condições de vida, e as pessoas começam a se distanciar das regras do passado e tentam desenvolver novos sistemas na organização. Portanto, hoje temos um doloroso processo de configuração: de um lado estão os defensores do progresso e do humanitarismo; do outro, os dogmáticos e defensores do status quo.

Será que vamos encontrar o caminho para o FUTURO? O que temos que fazer para que a mudança se torne progresso? Devemos mostrar o caminho do princípio da concorrência? Podemos ter grandeza e poder e, ao mesmo tempo, maior humanidade?

Em vez de lutar contra o imparável processo de mudança, devemos enfrentar as obrigações do progresso e EXPERIMENTAR NOVOS COSTUMES ou hábitos.

Para mudar e renovar, devemos nos perguntar constantemente: o que podemos fazer de melhor? Caso contrário, corremos o risco de sermos derrotados por nossos concorrentes.

Assim, bem-vindo à minha modesta e sincera VISÃO DE NEGÓCIOS. Vale, portanto, como uma declaração de intenções. Um sonho para mim. Como quando eu era criança.



Uma Mensagem para

RECORDAR

O inimigo íntimo da mudança é o medo e a insegurança.

Diretores que não se renovam têm prazo de validade.

A mudança é a única coisa que não dura, pois evolui permanentemente.

Você está à frente ou resiste a reagir?

Você é capaz de evoluir e se adaptar às mudanças? Ou, melhor ainda, você é capaz de ser proativo e antecipar as mudanças?

O LÍDER DO NOVO MILÊNIO

Por que não encontramos ou não somos capazes de detectar certas evidências que são visíveis para todos? Porque somos todos diferentes, e existem pessoas verdadeiramente extraordinárias que têm a capacidade de ver coisas que podiam ser vistas por qualquer um, mas só elas têm a capacidade de apreciar. Em suma, existem pessoas privilegiadas a quem a Mãe Natureza concedeu uma grande força de intuição (ou visão intelectual imediata), mas à grande maioria foi negada. Estas são as pessoas que se destacam do resto. Eles são os líderes.

Com essa reflexão, fica claro que quem aspira ao poder, dirigir uma empresa ou, o que é mais difícil, liderá-la, deve ter uma série de qualidades que ultrapassam claramente o nível habitual de atitude, sacrifício e desempenho entre as pessoas comuns. Aliado ao conhecimento profissional e á muita experiência, deve ter grande psicologia, comportamento exemplar, claro julgamento e grande criatividade. Sem esquecer altas doses de autocrítica.

Como grandes tarefas só podem ser realizadas com a ajuda de muitas pessoas, o líder que comanda uma empresa deve se pautar pelo bem-estar e pelos interesses da sociedade, e principalmente bom senso. Se você se cerca de colaboradores a quem busca bem-estar e certo equilíbrio entre os interesses da empresa e os próprios, a motivação e, portanto, a ajuda deles estarão constantemente presentes, e essa é a chave, é disso que se trata: de unir forças para alcançar grandes objetivos empresariais e humanos.

São tantas as tarefas, com seus diferentes graus de dificuldade, que um bom líder deve assumir que é preciso recorrer à delegação de responsabilidades. Nesse sentido, a atitude pessoal do líder é fundamental, pois se seu comportamento impede que os funcionários se identifiquem com ele e seu estilo de gestão, ele não poderá dirigir, nem delegar há líderes de todo tipo, bons e ruins.

A partir de agora, tentarei não chamar nossos colaboradores de

funcionários ou trabalhadores (e espero que meu empenho e memória no restante do livro sejam mais fortes do que às vezes minha ignorância e hábito arcaico), que são aqueles que, junto conosco, líderes, dirigentes, diretores, guias ou chefes, colaboram para o sucesso, pois do meu ponto de vista, esses adjetivos denotam raízes culturais e costumes pouco desenvolvidos, mais baseados no passado. Aqueles que não consideram seus colaboradores "colegas" no mundo do trabalho chegaram ao fim de suas possibilidades de ação, pois não administrarão efetivamente o referido princípio da delegação, e sim com outros meios muito mais fracos, tais como "autoridade", "disciplina" e "controle". Assim, você não terá colaboradores motivados ao seu redor.

O Verdadeiro Líder é Emocional e Humilde

“Líderes do novo milênio” é uma bela manchete, e também o uso da palavra “milênio” parece algo grandioso e duradouro no tempo. Nada está mais longe da realidade. Como somos pessoas de passagem por esta vida, e por um período de tempo muito curto, nem saberemos quais são as características mais interessantes dos líderes para liderar efetivamente uma organização pelos próximos mil anos. No entanto, se eu for expressar quais são, para mim, as qualidades de um bom líder hoje, intuo nas tendências, costumes, desenvolvimento e novas aspirações das pessoas para os próximos anos:

- ✓ Quem tem um conhecimento profundo e sólido da situação política, social e econômica internacional e, claro, em nível global. Não terão sucesso executivos envolvidos na gestão operacional, mas que não enxergam além de sua própria empresa ou escritório.
- ✓ Ter grande sensibilidade em nível pessoal, assim como afinidade e habilidades com outras culturas, além de saber observar e ouvir.
- ✓ Ser capaz de entender que não existe uma maneira única de fazer as coisas, mas que devemos ter uma visão de raciocínio global e então agir em nosso ambiente

local.

- ✓ Ter um senso sólido de si mesmo, sem perder o senso de identidade. Ser capaz de manter suas raízes com humildade e saber se adaptar a outras culturas, práticas e costumes. Aceitar que você pode estar errado e que os outros podem ter boas ideias. Para de falar tanto e ouvir mais.
- ✓ Sua base de ação deve ser tanto as emoções, das quais já falamos muito, quanto o raciocínio, e claro, ter uma importante riqueza interior em sua pessoa.
- ✓ Ter e oferecer liberdade para se tornar mais ágil, inovador, aberto e participativo, e combater os círculos isolados, fechados e hierárquicos.
- ✓ Já falamos disso antes, mas devemos conhecer nossas próprias emoções, bem como as dos outros, para saber como agir. Quando uma pessoa se sente realmente motivada, veremos grandes doses de energia e vontade de trabalhar, além de criatividade.

Vamos nos aprofundar um pouco mais na importância dos fatores emocionais para bons líderes ou, o que é o mesmo, liderança emocional. Temos que trabalhar muito para alcançá-la:

1. É vital transmitir confiança aos outros e sermos sinceros. Como, por exemplo, em qualquer relacionamento diário como casal (e nos negócios também), sem confiança e verdade o relacionamento não tem futuro, não vai dar certo.

2. Sinta empatia e influencie. Devemos nos colocar no lugar do outro, conhecer e compreender seus valores, interesses e emoções e sermos capazes de responder a eles. Da mesma forma, devemos fazê-los ver as vantagens para que nos sigam, explicar com muita clareza e inspirá-los.

3. Existem diferentes estilos de liderança, alguns muito positivos e outros negativos, para os propósitos que o líder empresarial pretende. Vejamos suas características especiais:

Visionário. Mobiliza e orienta as pessoas a partir de uma abordagem ou “visão compartilhada”. Pensa em longo prazo, no futuro, propõe-se a mudar as formas de pensar o passado e tem capacidade de execução. Coloca-se no lugar dos clientes e em suas necessidades. Motiva e deixa claro para seus colaboradores como seu trabalho pessoal se encaixa nos objetivos e no escopo estratégico geral da empresa para que saibam que seu trabalho importa e por quê. Dá liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados. É transparente, empático e confia nas pessoas.

Coercitivo ou autoritário. As pessoas que usam esse estilo ditatorial dirigem por meio de autoridade e dominação, usando o imperativo “porque eu digo”. São orientados à execução, têm iniciativa e influência. Tendem a criar medo entre seus colaboradores e sempre tomam as decisões, portanto, as sugestões dos colaboradores não são acatadas e, no final, desanimados, eles deixam de levantá-las. Esse estilo só é bom diante de crises ou emergências graves em uma empresa, pois faz com que muitos colaboradores saiam ou sejam demitidos

Afiliativo. O importante para o líder afiliativo são as pessoas, até para além do trabalho, desde que estejam felizes com seu trabalho e que haja harmonia. Ele estimula o afeto, a comunicação e os relacionamentos, o que implica uma compensação baseada em forte lealdade e confiança. É flexível e dá liberdade para cada um realizar seu objetivo final da forma mais eficiente. Ele gosta de convidar as pessoas da equipe para comer ou beber e conversar sobre trabalho e estabilidade, leva bolos ou sorvete para uma comemoração e, em suma, preocupa-se com o andamento das coisas. Usa a empatia, é prestativo e cria elos.

Democrático. São líderes cujo objetivo é a busca de consenso e participação. Pedem sugestões e passa muito tempo ouvindo as preocupações dos colegas de trabalho, obtendo ideias e apoiando pessoas. Fomentam o respeito, a confiança e o compromisso. São pessoas razoáveis. Às vezes, eles dão participação excessiva para evitar tomar decisões importantes, o que leva à falta de liderança e às vezes

confusão no comando. É um gerador de boas ideias. Influencia e trabalha em equipe.

Coaching ou capacitador. O líder capacitador é autoconsciente. Ajuda os seus colaboradores a identificar pontos fortes e fracos, porque já conhece os seus próprios, ligando-os aos seus próprios interesses ou expectativas (pessoais e profissionais). São verdadeiros especialistas em delegar e em propor fortes desafios, permitindo conscientemente a lentidão inicial no curto prazo, sabendo que sua instrução de longo prazo será mais duradoura e eficaz. Este estilo é muito positivo para o desempenho, devendo haver um diálogo e acompanhamento permanentes. Funciona quando os funcionários conhecem suas fraquezas e querem melhorar seu potencial. Esse líder usa a empatia, é sincero, cria vínculos e confia nos outros. Tem uma compreensão global da empresa e apoia o desenvolvimento de outras pessoas.

Imitativo. Tem semelhanças com o autoritário. Ele tem iniciativa, coloca-se como exemplo de profissionalismo e quer que os outros o imitem. O estilo imitativo é obsessivo, procura fazer tudo bem e rápido e é muito exigente com os colaboradores, apontando os fracos em seu desempenho e substituindo-os. Destrói o clima de uma equipe. Não explica as orientações com clareza, pois espera que as pessoas saibam o que devem fazer e até pensa que se ele tiver que dizer a elas, ele não é a pessoa para o trabalho. Promove o servilismo, pois os colaboradores sentem que esse líder não confia neles e que não permite que tomem iniciativas, transformando a tarefa em rotina e daí em tédio, o que leva à desmotivação. Não dá feedback, é obcecado por detalhes e toma as rédeas pessoalmente se achar que algo está errado. Exige um nível elevado e impõe fortes pressões de prazos. Trabalha com profissionais talentosos, altamente treinados e motivados.

Em suma, e depois de rever os diferentes tipos de liderança, é bom esclarecer que os líderes podem ter um ou vários estilos, dependendo do momento e da pessoa. No entanto, cada estilo tem suas vantagens, inclusive aqueles que podem ser desagradáveis em determinados momentos, embora seja evidente que são as piores para os resultados do negócio.

Cada gestor tem suas habilidades emocionais, e depois de conhecer os estilos de liderança e os traços mais dominantes na pessoa e de se identificar com um deles, algumas estratégias de melhoria podem ser trabalhadas, sabendo previamente quais são as habilidades que estão faltando. Por exemplo: se você é um líder afiliativo, suas competências de inteligência emocional são empatia (sentir como as pessoas se sentem), relacionamento com as pessoas (é um dom natural de cultivo à amizade) e comunicação (capacidade de dizer ou fazer a coisa certa no momento certo).

Portanto, se você era um líder imitativo e queria usar mais o estilo afiliativo, já conhece as três habilidades que precisa melhorar.

Sem Ética não há Liderança

Temos que conhecer, entender, aceitar e colocar em prática as obrigações morais que todos temos não apenas como gestores, mas como pessoas. Não existe um bom líder se suas abordagens não forem éticas. Além disso, ele não pode nem ser chamado de líder, pois o verdadeiro líder tem características muito mais enriquecedoras, completas e profundas, tais como integridade, força, integridade, moralidade... Pelo menos, é como eu entendo os bons líderes.

Existem muitos líderes ou diretores no mundo dos negócios, mas não tantos que praticam a liderança ética. É verdade que a gestão diária do mundo dos negócios nos submete a duras provas para detectar nossa ética tanto empresarial quanto pessoal, e se às vezes parece impossível percebê-la em outras pessoas, tal questão sequer vem à tona. Com algumas doses de criatividade, paciência e bom trabalho, tudo pode ser superado. Tudo também depende de quais são os valores do líder.

Não esqueçamos que o líder é uma pessoa como qualquer um de nós, com suas virtudes e seus defeitos, e que no que se refere ao ambiente da organização empresarial, ele é constituído por uma comunidade de pessoas com as quais tem que se relacionar permanentemente.

Estas são algumas chaves para exercer a liderança ética e

distinguir o líder que a realiza desta forma:

Seu caráter. Nós a forjamos todos os dias, com nossas ações e comportamento e, acima de tudo, ela emerge de forma claramente explícita na adversidade. É aí que se vê a solidez da pessoa para enfrentar os momentos difíceis. O caráter se baseia em quatro pilares sólidos: prudência (fazer as coisas certas), justiça (dar a cada um o que merece), bom senso (ser fiel às suas próprias ideias e crenças) e força (liderar a si mesmo), pois quem não governa a si próprio dificilmente governará os outros.

Coragem. Ele se esforça todos os dias e vai mais longe quando os outros desistem. Diga "não" em situações que não sejam totalmente corretas e, sobretudo, não fique calado por mera conveniência ou em outros casos para se adaptar a uma situação mais confortável. O líder corajoso não pede aos outros algo que ele mesmo não possa fazer.

Suas crenças. Ele é uma pessoa de palavra, cumpre o que é dito, e assim tem credibilidade. Ele não diz uma coisa e depois faz outra. Seja coerente e consistente com suas ações, portanto, gere confiança, pois o que é muito custoso construir, também é muito fácil perder. Tenha consciência da importância do valor da confiança entre as pessoas.

Grande comunicador. O líder ético sabe se comunicar, fazer o bem a todos e até às vezes ser repetitivo, fazendo com que sua mensagem seja compreendida. Comunica-se com base em ideias, argumentos e convicções, sem demonstrar comando hierárquico. Ele simpatiza com seus colaboradores e facilita o trabalho deles, gerando projetos que os emocionam e lhes dão sentido. Em suma, eles se comunicam bem porque ouvem melhor.

Conhecimento. Ele deve estar bem treinado, deve estar satisfeito com os resultados e sua capacidade não deve ser questionada, pois se se criam dúvidas entre os colaboradores e a organização em geral, sua liderança começará a enfraquecer. Também é importante ser humilde e reconhecer que nem tudo se sabe, além de se cercar de colaboradores que em determinadas áreas até sabem mais do que você, e assim somar conhecimentos e esforços para alcançar maiores conquistas. É assim que você constrói equipes.

Responsabilidade e compromisso. Ele se entrega

completamente ao trabalho e está comprometido com as ações e decisões que toma. É uma pessoa focada, e todos sabem que seu trabalho é baseado em intensidade, profundidade e qualidade. Dedique-se a muitas horas ao trabalho, porém, dê mais importância às horas inteligentes e bem gastas.

Compreensão. Somente o líder que está em condições de entender o outro cargo pode sugerir, facilitar e apoiar, pois conhece o aspecto humano da empresa. Portanto, seja flexível, com espírito sereno, mas determinado, pois a rigidez leva a bloquear situações e pessoas.

Modéstia. Não seja arrogante ou prepotente, mas humilde, pois saiba que é dispensável.

Honestidade. Você deve se convencer de que ser honesto e transparente é o certo a fazer.

Humor. Trabalhe sempre com otimismo. Essa é a energia necessária para estar na vanguarda e dirigir uma empresa de forma proativa.

Você acabou de ver a descrição de um líder ético. Em suma, a liderança moralista é exercida com serenidade ou tranquilidade, com paixão, embora deva ser equilibrada, intensa e profunda, com espírito temperado. O bom líder entende e exerce a função de dirigir a partir do parâmetro da coordenação, e não no controle exaustivo. Você deve convencer, sem gritos ou imposições. Pratique a escuta cuidadosa. Incentive, crie movimento nas pessoas e na empresa. Inspire e dê sentido ao trabalho, e no presente, leve em conta o passado, oferecendo uma visão de futuro.

Sem dúvida, muitos gestores que ambicionam exercer a liderança – ainda mais se for uma liderança verdadeira e ética – terão de rever esses indicadores e submeter-se a uma autocrítica profunda, serena e independente a fim de detectar deficiências e empreender diferentes estratégias de evolução pessoal que, sem dúvida, levarão a melhorias substanciais no ambiente global das pessoas e da organização.

A ética faz parte do cotidiano do líder, em suas atitudes, hábitos, formas de trabalhar, ou seja, na maneira de fazer as coisas. Portanto, sem ética não há liderança. Antes de encerrar esta abordagem

vital para a boa direção de uma empresa, eu questiono: você lidera com abordagens éticas todos os dias? Lembre-se que se você não o fizer, você não é um verdadeiro líder.

Visão do Líder: faça um Caminho e Abra Portas

Um empreendedor com visão deve ter a capacidade de intuir, ver e descobrir as possibilidades que o mercado tem e, claro, responder às demandas dos clientes, o que significa que ele deve buscar o sucesso em termos de vendas, rentabilidade e progresso. Mesmo que tudo o que já foi dito seja bastante, não podemos esquecer que seu estilo gerencial e o compromisso social de sua empresa devem ser aprovados e confirmados.

A missão do líder é abrir portas, buscar novos horizontes e possibilitar negócios. Ele deve ser alguém que saiba esclarecer incógnitas e criar opções diferentes e criativas para impulsionar a organização, para que comece a caminhar e veja a luz. Ou como diria a voz e a poesia do ilustre Antonio Machado:

"Eu nunca persegui a glória... eu amo os mundos sutis..."

"Walker, suas pegadas são o caminho e nada mais. Caminhante, não há caminho, o caminho se faz caminhando. Ao caminhar, você faz um caminho e quando olha para trás, vê o caminho que nunca mais pisará. Caminhante não tem caminho, mas desperta no mar".

Veja. Crie um caminho de caminhada, mire o alvo e inicie sua busca. Portanto, um líder deve ser proativo, ter iniciativa e ir à frente dos acontecimentos, diferentemente de pessoas que lideram com base na reatividade, no dia a dia, sem um objetivo claro ou baseando seu trabalho em reações pautadas em pouca ou nenhuma previsão ou planejamento. Um líder tem que sair da rotina, que é a mesma coisa, estar na gestão operacional, mas olhando para cima e direcionando, porque quando você para de olhar, a visão perde o foco, o caminho e a capacidade de prever o que pode acontecer (ver exemplo anterior do pássaro rastejante e da águia).

Vejamos mais claramente as diferenças entre um diretor administrativo e um líder:

Gerente	O líder
Administrador. É uma cópia. Mantém. Aceite a realidade. Concentra-se em procedimentos. Olha a curto prazo.	Inova. É original. Promove desenvolvimento. Questiona a realidade. Concentra-se nas pessoas. Olha a longo prazo.
Gerente	O líder
Pergunta como e quando. Foca em resultado. Imita. Aceita sua posição. É um bom soldado. Faz as coisas bem.	Pergunta o quê e por quê. Foca no horizonte. É original, cria. Desafia sua posição. É o próprio.

Diante do exposto, se você realmente parou para comparar as diferenças entre a forma como um gerente age em relação ao líder, você percebeu claramente onde deve se posicionar. Você atua como líder ou como gerente? É possível notar se somos capazes de fazer essa comparação com suficiente independência e objetividade como somos e perceber que muitas empresas estão SOBGERENCIADAS e SUBGERENCIADAS.

Na verdade, quase todo mundo que possui um negócio está tão ocupado trabalhando para "aquele negócio" que nunca tem tempo para gastar em "seu negócio". Parece um jogo de palavras, mas se olharmos com um pouco mais de profundidade para o seu significado, entenderemos que, agindo assim, não é possível prever o que pode acontecer ou o que é mais importante em um líder que abre portas e começa um novo caminho: fazer algo acontecer.

Persuadir sem Manipular

Não gostaria de encerrar este importante capítulo sobre liderança sem afirmar o enorme poder que a palavra tem por meio da persuasão. Porque se essa poderosa ferramenta é usada para outros fins, claro que não está dentro das características éticas que desenvolvemos. Devemos ter um cuidado especial com pessoas que dominam essas técnicas, especialmente especialistas em psicologia e cujos valores não estão dentro da integridade, devido ao abuso e manipulação que em muitas ocasiões, sem estarem cientes disso, podem ser expostos.

Persuasão não é levar o outro a fazer o que eu quero, mas que ele queira fazer o que eu quero sob vontade própria. Entenda a diferença substancial em tal explicação, pois muitos gestores confundem essa habilidade com manipulação. Os antigos romanos nos diziam que um bom líder tinha "poder de influência", e um mau apenas "poder de autoridade". A autoridade pode ser imposta, mas a influência é concedida. No escritório, ou em seu ambiente de trabalho, a capacidade de persuadir depende da percepção das pessoas ao seu redor e da credibilidade que elas lhe conferem, e não da posição estrutural hierárquica que você ocupa na empresa.

Atenção, a persuasão tem um lado obscuro: a MANIPULAÇÃO. Portanto, devemos praticar a persuasão com honestidade e sinceridade. A credibilidade é essencial para ganhar influência e compromisso no longo prazo, pois você não pode enganar todo mundo por muito tempo, e embora eu tenha testemunhado ocasionalmente essas práticas, vendo como as pessoas enganaram e esconderam a verdade usando manipulação sombria, os afetados não percebem os verdadeiros propósitos pretensiosos de tal ação maligna. Como comentamos em outro capítulo, ao apresentar só um lado do objeto ou da situação, o afetado não consegue apreciar plenamente o todo e a verdade.

Para ser persuasivo, você precisa ser consistente e liderar pelo exemplo. Se você for pego em uma mentira, os outros se arrependerão de ter cedido à sua influência e confiança, e você terá perdido toda a capacidade de persuasão.

Chegamos ao fim de nossos pensamentos sobre liderança, e espero que haja uma compreensão muito melhor de como ela é exercida e de quem são os verdadeiros líderes. Dissemos, e quero reiterar, que o verdadeiro líder é emotivo e humilde, que sabe administrar os sentimentos porque, por qualquer motivo, a maioria das pessoas toma suas decisões motivada por suas emoções, e depois as justifica racionalmente. Portanto, a chave é CHEGAR AO CORAÇÃO. Entusiasmo, empatia e honestidade são, em muitos casos, mais convincentes do que o melhor dos argumentos racionais. Quando você gosta de alguém, você justifica instintivamente suas ações e sente o impulso de concordar e apoiar suas propostas.

Também é fundamental não exercer a direção com imposições ou gritos, pois sua equipe de colaboradores cumprirá suas ordens, mas não terá iniciativa ou motivação, e aproveitará suas ausências ou descuidos para reduzir o desempenho. Também não ignore ninguém pensando que sua opinião não importa, pois você corre o risco de eles ficarem chateados e sabotar secretamente seu projeto. Conte com eles.

Eu realmente aprecio os líderes que, por sua natureza inata, têm força de intuição ou visão intelectual imediata, o que os fazem ver coisas que outros só veriam com muito esforço.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Se você deseja ser um bom líder, precisa aprender a administrar as emoções. Identifique seu estilo de liderança e estude as habilidades que precisa aprimorar para superar suas fraquezas e buscar a máxima eficácia na gestão.

Analise passo a passo e de forma objetiva se você atua como gestor ou como líder, quais são suas deficiências e como poderia fortalecer-se. A partir do presente, olhe para o futuro e abra o caminho. Somente assim você se tornará um verdadeiro líder.

MARKETING COMO ESTRATÉGIA GLOBAL

Nosso objetivo é o mercado. Quando dizemos que temos que usar o marketing como estratégia global, significa que nossa mente está se posicionando em sua globalidade em dois aspectos essenciais: em toda a estrutura do negócio e no mercado, que são nossos clientes, e o que tem que ser precisamente a perspectiva do nosso cliente que nos deve guiar a nível estratégico e como regra geral em todas as áreas, departamentos e equipe humana da nossa empresa. A visão, ponto de vista ou referência do cliente deve ser onipresente. Não é por acaso. É a origem de tudo. É a raiz.

Todos sabemos que as empresas vivem graças aos rendimentos gerados pelos seus clientes, e que estes, que são o mercado, têm de atraí-los, aproximá-los de nós por meio de diferentes ações de marketing estrategicamente planejadas. Por isso, entendemos que temos que tecer o marketing como uma estratégia geral da empresa para atrair e reter clientes, que são os que devem ser agradecidos pela confiança e que também permitem que a empresa se mantenha viva e progrida.

Mas você pode perguntar: o que é marketing? Marketing é você. Todos nós, do nosso local de trabalho, de uma forma ou de outra fazemos marketing, pois o nosso trabalho impacta o cliente, e em alguns casos é percebido e valorizado pelo mercado, noutros não. Não é mais nem menos do que SABER O QUE O MERCADO QUER e dar a eles. É simples assim, e daí sabemos o que o mercado quer. Como diria Philip Kotler, é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos, políticas e atividades da empresa que impactam o cliente de forma a satisfazer suas necessidades obtendo a rentabilidade desejada. Além de atender às necessidades do mercado, o marketing é responsável por coordenar as relações entre ele e a própria empresa.

As empresas devem estabelecer claramente como queremos que os clientes nos percebam e, portanto, se somos uma empresa que

busca a plena satisfação entre aqueles que são GERADORES DE RENDA, teremos, portanto, que direcionar todas as estratégias para o cliente.

Pensamento Estratégico

A palavra estratégia é um termo que vem da direção de operações militares na guerra, e significa a arte e habilidade para dirigir a empresa, que é uma responsabilidade exclusiva do líder, além de considerada uma tarefa criativa.

No entanto, pouco é levado em conta se o marketing estratégico é trabalhado. Pensamento estratégico significa que podemos imaginar, intuir e prever o que nossa empresa quer ou precisa no longo prazo e antecipá-lo, estudar e analisar como o mercado evoluirá para se preparar para atender às suas necessidades. Tem a ver com a visão, que já discutimos. Por isso, vamos pensar onde queremos estar no futuro, utilizando, como é evidente, toda a nossa experiência acumulada a fim de fazer um plano estratégico e concretizá-lo. Portanto, devemos saber que a análise é o ponto de partida do nosso pensamento estratégico.

Esse tipo de pensamento não é muito comum, pois as pessoas costumam se colocar na gestão operacional diária, planejando apenas no curto prazo, e não conseguem perceber, devido a essa forma de pensar, as mudanças que estão por vir, agindo a partir da reatividade diária ao invés de ter atitudes proativas (antecipar-se aos acontecimentos). Isso tem muito a ver com o esquema mental do empresário e do líder, que são os que decidem onde querem ver sua empresa localizada daqui a cinco, dez ou vinte anos.

Uma empresa que se orgulha de ser moderna deve planejar suas ações com bastante antecedência e, o mais importante, trabalhar de forma proativa, abrir novos mercados e formas atraentes e diferentes de fazer as coisas. Se assim for, a concorrência estará sempre atrás, nunca à frente, e o cliente sempre terá a nossa opção no balcão de compras e, portanto, mais propenso a nos escolher. O importante é nunca perder de vista as necessidades que os clientes exigem e construir ou produzir o que eles vão comprar de nós; não vender o que

produzimos, mas saber antecipadamente que o produto que fabricamos é aquele que o cliente precisa. Isso é marketing, que pode ser aprendido com investimento em pesquisa.

No âmbito estratégico, é importante pensar nas diferentes variáveis que afetam o cliente na sua decisão de compra: as racionais e as emocionais. As racionais são – e sempre se trabalhou muito nelas – o PRODUTO, o PROCESSO, as GARANTIAS e o PREÇO. Em relação aos emocionais (já falamos da tremenda importância que as emoções têm), não podemos esquecer da visão de trabalhar com eles em um nível estratégico, especialmente em termos de empresas de serviços, e entre eles está a MARCA, da qual falaremos neste capítulo, e as ATITUDES DAS PESSOAS que atendem os clientes, que discutiremos mais adiante.

Por exemplo, em uma empresa como a nossa, que vende casas à beira-mar em ambientes ensolarados, além do fator racional que é a própria casa, em muitos casos é mais importante trabalhar intensamente o fator emocional, o mar, a tranquilidade, o sol, a praia, a areia, o descanso, as férias, o bronzado, a pele morena, a qualidade e o gozo da vida, o status social (que equivale ao reconhecimento) etc. Tudo isso conta – e muito –, e aproveitar esse cenário hoje vale dinheiro. Então, você tem que saber oferecer, porque é realmente isso que o consumidor procura. Nesse caso, em grande medida, é o que o cliente procura ao adquirir uma casa, pois é este o meio para alcançar o acima exposto, especialmente se for uma mulher, que é muito mais sensível e emocional do que um homem. O processo de venda do nosso produto envolve fatores emocionais na tomada de decisão dos clientes a ter em conta, e devemos saber trabalhar com eles de forma adequada. Estamos entrando totalmente no fator emocional dos clientes e precisamos saber como convencê-los, levando em consideração desde o início da nossa estratégia geral.

Objetivos de Negócios, Planejamento. Estratégico e Marketing Operacional

O QUÊ?, COMO?, ONDE?, QUANDO? etc. Nosso produto é competitivo? Seu design é atraente? Tem alguma diferença como valor agregado percebido pelos clientes? Oferecemos o mesmo que os outros? Temos um bom comportamento? Nosso preço é competitivo? É muito importante esclarecer essas e outras questões, pois não há dúvidas de que o cliente tem clareza daquilo que pretende, do que prefere e do que quer.

Vamos fazer um esboço geral e descrever as diferentes etapas de um bom planejamento estratégico empresarial. Permitam-me, por hábito profissional, e no meu setor imobiliário, fazer um comentário ou exemplo com o único objetivo de obter uma melhor compreensão. Seriam três:

Etapa filosófica. Nela, descrevem-se nossos valores morais. E devemos pretender ter, para além de bons profissionais, boas pessoas, pois a nossa missão é oferecer bem-estar ao cliente e alcançar a sua satisfação por meio da aquisição de uma casa junto ao mar, em um ambiente agradável e com todos os serviços necessários. Assim, os nossos objetivos são definir claramente a percentagem de benefícios que pretendemos, não obter sinistros ou minimizá-los e, se for caso disso, dar-lhes uma resposta rápida e concretizar o sonho: EXCELÊNCIA EMPRESARIAL, quando as expectativas do cliente superam o esperado, fazemos muitos clientes e deixamos amigos satisfeitos, tendo definido perfeitamente quais são as nossas aspirações de negócio: quem são os clientes que queremos satisfazer? Quais são as outras alternativas existentes para eles não cheguem até nós? Quais são as vantagens e diferenciais que sabemos que o cliente percebe e valoriza? Por exemplo, o comprometimento nos prazos de entrega, a qualidade no produto e serviço, a proximidade do mar, a eficiência e a nossa experiência.

Fase analítica. Vamos primeiro entender quem somos e quem são os outros. Faremos uma análise interna da CADEIA DE VALOR de cada departamento da empresa e indicaremos para cada um deles qual é a percepção ou valor que o cliente tem (sempre na perspectiva

do cliente), seus pontos fortes e fracos, suas capacidades e recursos, e depois faremos uma comparação em relação aos mesmos parâmetros, fazendo uma análise externa da cadeia de valor das empresas do setor, destacando as ameaças e oportunidades que obteremos em cada departamento, bem como as prioridades. Vamos também analisar a atratividade do mercado, a sua dimensão e o que nos traz, assim como o seu ciclo de vida, quais são as CINCO FORÇAS DE PORTER com as quais temos de competir e saber onde estamos: fornecedores (que podem se tornar promotores), a competição atual, prever e antecipar a concorrência futura (globalização, entrada de outras construtoras internacionais ou desenvolvimento de outros destinos de férias), quais são os produtos pelos quais o cliente nos substitui (aluguéis, resorts, hotéis, turismo rural, habitação de proteção oficial, casas de madeira, timeshare), bem como a negociação. Para além destas cinco forças (ambiente econômico), adicionaremos mais duas para análise, o ambiente político e o ambiente social onde desenvolvemos a nossa atividade. Após a etapa filosófica e todas as análises, conheceremos objetivamente nossa situação atual e, agora, passaremos para a última fase.

Fase operacional. Infelizmente, muitas empresas estão imersas nesta última etapa, a etapa operacional do dia a dia, e dão pouca atenção aos dois ciclos anteriores, que são essenciais para o bom planejamento estratégico de uma empresa. Depois de fazer todo o estudo pertinente, ao final, e com amplo conhecimento dos fatos, é hora de tomar decisões, definir objetivos gerais e encadeá-los a cada departamento, conforme o caso, em curto, médio ou longo prazo, e finalmente virá a especificação, como fazemos, os planos operacionais, seus sistemas de controle e as medidas corretivas. Tudo isso seguindo o caminho coerente e devidamente costurado desde sua origem no estágio filosófico empresarial.

Vamos dar um pouco de frescor e esportividade com um exemplo conceitual paralelo baseado nos objetivos e planejamento estratégico do esporte no atletismo, que são os mesmos do mundo empresarial, do meu bom amigo e colaborador Antonio Sogorb, homem que vem estabelecendo metas esportivas há mais de vinte e cinco anos, planejando-as e tornando-as operacionais.

No esporte, como em quase todas as áreas da vida, tudo obedece a uma razão, todo efeito tem sua causa, e no atletismo o fator sorte é praticamente inexistente no alcance dos objetivos finais.

Há três fatores a serem levados em conta: "o talento", ou condições físicas naturais do atleta, o treinamento ou "trabalho diário" aplicado à sua preparação e o "planejamento". Esta última é a premissa principal, pois o talento excelente aliado a um magnífico sistema de treinamento -não garante o sucesso se a programação falhar.

Depois de conhecermos através de uma "avaliação aprofundada" a capacidade física do atleta, e de termos estudado os sistemas de treino que melhor se adaptam tanto às suas forças como às suas fraquezas, faremos um trabalho consciencioso de planificação anual. Este pode ser de curto, médio ou longo prazo, dependendo dos objetivos desportivos que se pretendem atingir e do ponto de partida em termos de resultados em que nos encontramos no momento de o concretizar. Por isso, será dividido em Ciclos (quadrimestral, anual, semestral, mensal ou semanal), dependendo do escopo temporal da programação.

Ao longo destes ciclos, temos de estabelecer objetivos intermédios que favoreçam e visem atingir os grandes objetivos finais, mas que, por si só, constituam um elemento de motivação, indicadores e análise de resultados suficientemente claros para repensar a programação inicial e mudá-la se necessário.

O próximo passo é uma avaliação e acompanhamento contínuos dos resultados do trabalho realizado, sem perder de vista o objetivo final daqui a quatro anos, a final olímpica. Por isso, definiremos os objetivos intermediários, sempre sendo realistas em termos de tempo e recursos, com periodicidade trimestral, semestral ou anual. Esse processo de trabalho planejado, objetivos intercalados, avaliação contínua do atleta e manutenção ou modificação dos sistemas de trabalho planejados se repetirá ao longo do ciclo de quatro anos. É o que chamamos de PLANEJAMENTO.

No nível do trabalho em equipe, será necessário conhecer os pontos fortes e as possibilidades de melhoria de cada membro, investigar e conhecer as equipas rivais (ou concorrência) para prever e preparar com as estratégias adequadas à competitividade, e decidir as contratações e baixas, ou mudanças de equipe necessárias com base

em resultados ou desempenho individual.

Em suma, este é o conceito de programação no mundo do atletismo e, como mencionei no início, é perfeitamente aplicável a quase todas as esferas da vida, incluindo o mundo dos negócios. No final das contas, trata-se de ter uma série de conceitos claros e comuns a todos os casos aplicados e dotá-los do conteúdo específico que se deseja: o que queremos alcançar? Que meios tenho? Quem ou o que eu enfrento? Como posso melhorar ou expandir esses meios? Como posso tornar os meios adequados aos objetivos? O que devo fazer a cada momento para alcançar meu objetivo final no dia a dia? Estas são as perguntas que qualquer treinador ou diretor técnico de um clube de atletismo deve se fazer, e também se aplicam ao que um empresário deve se fazer para realizar seu negócio.

De qualquer forma, da capacidade de análise e autocrítica, os resultados esperados virão ou não.

Antonio Sogorb, 12 de maio de 2005

Diretor Técnico do Clube de Atletismo Benacantil “Puerto de Alicante”.

Gostaria, antes de concluir esta seção estratégica, dar outro exemplo de planejamento e previsão, e até mesmo o que pode acontecer se for ignorado ou não receber a importância que merece:

“Se uma empresa vende regularmente mil unidades de um produto por ano e tem um portfólio de cinco mil unidades (matéria-prima em estoque) para atender demandas futuras, ela saberá que se a taxa de vendas for mantida a cada ano na casa das mil unidades listadas, terá capacidade para atender o mercado por, no máximo, mais cinco anos.”

Moral: portanto, objetivamente e com os números em mãos, saberemos que teremos que produzir ou adquirir nova matéria-prima para atender as demandas de nossos clientes com antecedência suficiente para não esgotar o estoque, com os DANOS que tudo isso

acarreta, entre elas, a interrupção do crescimento do negócio, a perda de benefícios por receitas/vendas não realizadas, a perda de clientes, os benefícios para a concorrência etc. E tudo isso por não ter conseguido planejar e antecipar as necessidades com antecedência, ou mesmo se conseguiu fazer, não ter conseguido resolver os inconvenientes encontrados ao longo do caminho para atingir a referida previsão de demanda.

Vamos esclarecer um pouco mais, com aquele caso simples e comum de velocidade:

“Se um carro (EMPRESA) anda a cinquenta km/hora e leva uma hora para chegar ao seu destino, e outro (MERCADO) anda a cem km/hora, sabemos que levará apenas meia hora para chegar ao mesmo destino, pois irá ultrapassá-lo no meio da viagem, a menos que o primeiro veículo, ciente das suas limitações, decida planejar a sua partida e antecipar um adiantamento no tempo, para, ainda que a uma velocidade mais lenta, aumentar as suas necessidades de tempo e, assim, antecipar eventos e chegar não só ao mesmo tempo, mas até mais cedo, mesmo sendo mais lento. Desta forma, é possível se preparar a tempo de receber e atender as necessidades do cliente.”

É simplesmente bom senso, e aplicar todos os meios necessários para realizá-lo. Tenhamos, portanto, visão e planejamento estratégico ao longo do tempo, e desta forma evitaremos perder oportunidades tão importantes quanto o desenvolvimento de negócios e o aumento das receitas, ou impedir que a concorrência se fortaleça por nossos próprios erros e se alimente de nossos clientes perdidos.

Especialistas em Consumo. Expectativas e Mudanças

A abertura dos mercados e a elevação dos padrões de vida colocaram os consumidores em condições de influenciar a produção por meio de suas decisões, bem como melhorar o preço e a qualidade da oferta. Este, então, é um desenvolvimento orientado para o comprador.

Se eles são os consumidores, na era do consumismo rápido e reiterado que estamos vivendo, alguns especialistas em compra, nós, empresários, não devemos ficar para trás na obtenção e aplicação dos recursos e técnicas mais vanguardistas para persuadi-los dos benefícios do nosso produto, e colocar os meios necessários para poder alcançá-los da forma mais rápida e fácil. Os métodos tradicionais de recrutamento devem ser renovados. Não vamos ficar para trás. Não vamos deixar o cliente chegar na nossa frente. O consumidor é inteligente e também impaciente: sabe que tem o poder de decisão, não quer esperar, não gosta de contas, mensagens ou comunicações complexas etc.

Hoje, o cliente não quer a produção em série, mas sim que nos adaptemos às suas necessidades e lhe ofereçamos um serviço. O desenvolvimento traz consigo riqueza, novo poder de compra e concorrência, e tudo isso significa e oferece ao consumidor o poder de escolher entre uma grande variedade de ofertas e muitas opções. O consumidor toma suas próprias decisões, sem prestar contas a ninguém sobre como viver, o que fazer ou o que comprar. Ele tem liberdade absoluta e espera ter muitas opções para comparar e escolher o mais atraente em qualquer produto e em qualquer idade. Ele é um especialista na arte de comprar.

Muita poluição. Na guerra diária para atingir potenciais clientes, encontramos todo o tipo de meios de comunicação: televisão, rádio, revistas, patrocínios, anúncios na imprensa e em inúmeros meios de comunicação, Internet, e-mail, mensagens SMS etc. No entanto, muitos de nós tendemos a resistir e até ficamos chateados com tanto bombardeio publicitário, apagamos os anúncios e gravamos apenas o filme, mudamos de canal para evitá-lo, e ainda mais: se quando eles aparecem, aumenta o volume da televisão, a menos que realmente nos importemos porque temos uma necessidade naquele momento, não damos atenção à mensagem.

O consumidor não tem mais tempo. No entanto, ele interage constantemente com a tecnologia: telefones, agendas pessoais, máquinas de jogos, computadores, televisores ou CDs. O que aconteceria se perdêssemos nosso celular por uma semana? Ficariamos desesperados? As tendências indicam que temos pouca paciência para

falhas, espera ou oferta de publicidade longa e confusa. As pessoas já estão acostumadas a usar siglas, abreviaturas, logotipos e cores com a nova linguagem comercial. Temos que estudar nossa adaptação em estratégias de marketing.

O que fazer para ele nos escolher com precisão?

O que o consumidor espera. Você quer SERVIÇO 365 dias por ano, 24 horas por dia e 7 dias por semana, a qualquer hora e por qualquer meio. Isso significa sorriso, gentileza, tratamento rápido e competente. Você quer propor outro PROCEDIMENTO e poder sair da norma para melhor se adaptar às suas necessidades. Você quer pesquisar na Internet as diferentes ofertas para COMPARAR antes de decidir sobre uma. Você quer um excelente SERVIÇO e PRODUTO durante todo o processo e com todas as pessoas com quem você interage.

Portanto, devemos tentar satisfazer essas necessidades e, no nível da gestão de negócios, garantir que as estratégias gerais se concentrem nas prioridades do cliente. Caso contrário, ele vai fazer compras em outro lugar e até convencer os outros a fazerem o mesmo!

Mudanças a serem feitas. É preciso construir uma MARCA e um SERVIÇO para que a experiência do cliente conosco seja inesquecível; para que ele repita e recomende, vinculando-os emocionalmente e, para isso, cada interação que o cliente tiver com qualquer pessoa de diferentes departamentos da empresa deve ter a mesma orientação ao cliente para obter sua fidelidade. Mais atenção deve ser dada aos CANAIS DE COMUNICAÇÃO ou CONTATO com os clientes. Deve haver mais reuniões, mais interação com eles, e tentar utilizar o canal de comunicação adequado para cada segmento de mercado, levando em consideração a presença da Internet e o celular nas residências, bem como a interação por meio de tecnologias de voz e imagem. Devemos OUVIR AS NECESSIDADES do cliente e nos colocar no lugar dele, sem forçá-lo ou pressioná-lo a comprar conosco. Desta forma, podemos estudar as tendências gerais em termos de necessidades e nos adaptar.

Acessibilidade e Proximidade com o Mercado

Se os clientes são os que compram os nossos produtos e, portanto, os que GERAM OS NOSSOS RENDIMENTOS (incluindo o nosso salário mensal), seria mais do que aconselhável estar sempre acessível e garantir sua permanente proximidade e profundo conhecimento das suas necessidades. Digamos que são principalmente eles que nos alimentam e fazem funcionar a maquinação do negócio. Tudo é feito por e para eles.

Devemos estar sempre perto do mercado. O sucesso da empresa deve-se a uma constante procura e adaptação às necessidades e gostos do cliente, e à convicção de que é muito útil ter predisposição para uma mudança permanente, se necessário.

Para encontrar clientes e mantê-los conosco por muito tempo, devemos CONHECÊ-LOS E AMÁ-LOS, embora seja mais fácil falar do que fazer. E por quê? Porque a maioria das empresas não investe em conhecimento, em saber quem é o cliente certo. Também porque quando o encontram, geralmente não ouvem o que dizem e muitas vezes não gostam do que ouvem.

Temos que ouvir a voz do mercado. De um modo geral, as pessoas acreditam que ouvir é tão fácil quanto não falar, mas não é. Saber ouvir exige muito talento e mais energia do que o necessário para lançar um grande discurso aos acionistas ou colaboradores da empresa. Não adianta se aproximar dos clientes se eles não estão sendo ouvidos. Pode até causar mais danos aos clientes e à própria empresa e destruir suas ilusões. Aqui estão algumas condições para uma boa audição:

Empatia. Se a empresa diz que esses clientes são irracionais, é como se estivesse dizendo que não têm contato com o que os clientes pensam. A empatia é usada para saber como é estar no lugar do outro, como é ser feliz ou infeliz.

Curiosidade. Para saber ouvir é preciso ser curioso, ter a capacidade de guardar as preocupações pessoais de outras pessoas (clientes), de admitir que não sabe todas as respostas e de se abrir a novas informações.

Paciência. Grandes ouvintes não nascem, eles são feitos. E isso se consegue com muita paciência e muitas sessões de escuta ativa,

além de estar em sincronia, perguntando adequadamente e até entendendo o que não é dito como se tivesse sido dito.

Você tem que estar em contato permanente com o cliente. Muitas empresas valorizam seus colaboradores ou executivos pelo número de visitas que fazem trimestralmente aos clientes e levando em consideração as opiniões dos clientes sobre as visitas que fazem, para poder ver o nível de satisfação.

Os gerentes da maioria das empresas preferem a comodidade, ficar em seus grandes e luxuosos escritórios e fazer o possível para não ter nada a ver com seus clientes. E não é isso. Uma empresa e um verdadeiro líder devem estar próximos de todos os colaboradores da organização e dos clientes, se nunca perder o contato direto, sendo acessível a todos. Devemos estar sempre próximos, conversar com eles, conhecê-los e amá-los.

Pesquisar. Estudos de Mercado e Concorrência

Na realidade, pouca pesquisa é feita para descobrir quais são as necessidades do mercado. Se não estudarmos, se não fizermos perguntas, se não analisarmos, se não investirmos em conhecimento e em saber o que o mercado precisa, vamos ter que nos perguntar: como investir na construção ou fabricação de um produto sem ter as informações necessárias? Só nossa experiência histórica vale a pena? Sim, é válido no curto prazo, e é um elemento importante a se considerar. No entanto, é preciso cuidado para não nos tornarmos obsoletos fazendo sempre a mesma coisa, ver as tendências e novos estilos e investigar as novas necessidades de adaptar.

Fingir que o mercado é uma entidade imóvel e estável é o maior erro em qualquer tipo de análise sobre esse assunto. O mercado está, em linhas gerais, em TRANSFORMAÇÃO porque as pessoas que o compõem são mutáveis. É preciso estar atento aos desejos, gostos, modas, tendências, mudanças socioeconômicas influentes, situações pessoais etc. Temos que estar atentos, pois assim como o mundo gira e não percebemos, o mercado também. O mundo, o mercado, as

pessoas avançam inexoravelmente, e as pessoas mudam e/ou se adaptam às mudanças que essa projeção acarreta. Hoje, em que a comunicação é tão ativa e os meios de sua divulgação tão amplos, com mais acesso à informação, ocorrem comportamentos imprevisíveis no mercado (pessoas). O mercado está mudando, e devemos ter isso em mente se quisermos nos apropriar de uma parte dele.

O que é conceitualmente estável é a estrutura social e sua segmentação, que se divide em três classes: CLASSE BAIXA (baixo poder aquisitivo), CLASSE MÉDIA (a grande maioria é consumista, e com poder aquisitivo aceitável) e CLASSE BAIXA. ALTA (alto poder aquisitivo). A partir daí, analisaremos seus estudos, suas idades, gênero, estilos de vida, fundamentos, nacionalidade etc. até descobrirmos realmente qual é o nosso público-alvo, aquele que melhor se adapta ao produto de que necessitam e que só assim vamos criar para eles, porque precisam.

Mais uma vez, se você me permite focar no meu negócio, vamos investigar para saber qual é a evolução que nosso mercado terá e o futuro que nos espera. Podemos fazer uma análise aprofundada das empresas da concorrência: quantas casas o mercado nacional vai demandar no próximo ano? E o mercado internacional? Os grandes grupos imobiliários, nacionais e internacionais, entrarão cada vez mais em nosso ambiente? Qual é a nossa participação de mercado? O que perdemos no ano passado? Quem tirou essa fatia do bolo de nós? Por quê? Quais são as demandas de habitação e distribuição dos países atuais? Quais estão florescendo? E o afluxo de turistas em nosso país? Quais concorrentes enfrentamos? Qual é sua força de trabalho e número de escritórios? Quais são seus projetos atuais? Quais são as promoções futuras e como elas nos afetarão? Seus clientes são iguais aos nossos? E os canais de vendas? etc.

Para concluir, devemos saber que qualquer empresa moderna que aspire expandir sua participação de mercado e avançar na profissionalização deve estar atenta às ameaças e oportunidades que existem em seu setor. E que a pesquisa, baseada no estudo do mercado ou da concorrência, vai nos ajudar enormemente na tomada de decisões, e que isso é muito barato. Economizar o dinheiro que isso custa é uma economia incompreendida, já que ABANDONAMOS O

CONHECIMENTO, que, por sua vez, nos ajuda na tomada de decisões. Uma decisão bem tomada é o dinheiro que podemos ganhar. É futuro.

Mentes Laterais, O Novo Marketing

Ideia é a forma que o pensamento de cada pessoa tem e pela percepção imediata de que temos conhecimento desses mesmos pensamentos – o que significa que, se entendo o que digo quando me expresso em palavras, é evidente que tenho uma ideia do que significam minhas palavras. Vou me explicar melhor: essa foi uma descrição simples do que é uma ideia, que nada mais é do que a REPRESENTAÇÃO MENTAL de uma coisa, seja abstrata ou universal.

Todo nós temos ideias, e agora se trata de criar ideias originais, algo que não foi feito antes ou a que não estamos habituados, e dar-lhe uma forma diferente e original. É disso que se trata o marketing lateral, sair do pensamento habitual e focar nas mesmas coisas, mas de um ponto de vista diferente, porque embora pareça que tudo já está feito, trata-se de substituir o pensamento clássico pelo pensamento lateral, e assim gerar novas ideias. Devemos focar nosso pensamento a partir de um ponto de vista lateral, pensar diferente para encontrar as ideias mais inovadoras, alcançar a inovação e criar novos produtos e serviços em um mercado saturado como o atual.

As verdadeiras descobertas partem de uma mentalidade de marketing lateral, e estas serão uma mais-valia importante para a empresa renovar as suas técnicas clássicas. O que se busca é propor novas necessidades, usos, situações ou público-alvo que atualmente não são contemplados, o que significa criar uma nova categoria ou segmento de mercado.

Por exemplo, até alguns anos atrás, o ovo Kinder Surprise nada mais era do que um alimento de chocolate para crianças. O pensamento lateral mudou o conceito tradicional do consumidor, criando um ovo oco e possibilitando a integração de um brinquedo surpresa que aumenta a curiosidade da criança quando comprada para

abri-lo. O menos importante agora é o chocolate, e o que realmente importa e que é a causa de seu apelo é o presente. O chocolate é vendido graças ao efeito surpresa. Já existem muitos exemplos no mercado de pensamento lateral.

Como poderíamos incorporar o marketing lateral em nossa imobiliária e nos diferenciar dos demais, criando uma nova necessidade ou agregando mais valor? Vamos pensar, então, que as mentes laterais são iguais às ideias originais.

Construir sua Marca significa construir Confiança

É muito impressionante que um motor econômico e um setor com tanta força como o imobiliário (promoção, construção etc.) geralmente tenha uma imagem de empresa tão mal cuidada. A marca e a sua história têm um papel fundamental, pois há um valor competitivo acrescido se entendermos a diferença entre vender um produto e vender CREDIBILIDADE, CONFIABILIDADE, SEGURANÇA, conceitos extremamente importantes para que o cliente acredite no que dizemos e no que fazemos.

É uma realidade que o consumidor precisa de uma dose de confiança para se convencer, ainda mais se o produto, por exemplo, for uma casa avaliada em duzentos mil euros, com muito mais razão. Nesse caso, muitas outras doses de confiança serão necessárias, e muitas vezes é por meio da marca (embora não seja a única) quando isso ocorre.

Um estilo de comunicação com comportamento próprio e a sua continuidade com todas as ações que se realizam é um elemento fundamental para a valorização da imagem, da notoriedade da marca e do seu posicionamento no mercado.

CONSTRUIR SUA MARCA significa construir confiança no consumidor, e isso significa, em nível estratégico, um fator-chave para convencer o cliente na sua decisão de compra.

Confiança é uma palavra mágica, e a fidelidade do cliente é conquistada quando a confiança é alcançada.

A marca custa muito dinheiro e tempo para criar, e as empresas

que a possuem devem cuidar dela e entender que é uma variável fundamental na decisão do cliente se estiver associada a valores que gerem maior confiança do que sua concorrência. Lembre-se que muitos consumidores decidem sua compra apenas pela confiança que podem ter em determinada marca, pois essa é uma variável emocional que transmite valores diferentes e pode servir para nos expressar e nos afirmar como pessoas.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Construa um novo modelo geral de marketing, no qual todas as áreas sejam coordenadas e integradas na empresa. Que o cliente não perceba que existem "várias empresas ou departamentos" em uma única empresa, mas sim uma única entidade com um único objetivo: ORIENTAÇÃO AO CLIENTE.

Crie sua própria marca, gere confiança e desenvolva estratégias para estabelecer uma conexão emocional com o consumidor.

Invista em pesquisas.

A informação gera conhecimento e fornece um suporte fundamental para a tomada de decisões. Mantenha-se sempre próximo e acessível ao cliente. Converse com ele regularmente e, acima de tudo, ouça-o com atenção.

ABRA OS OLHOS PARA O EXTERIOR

Cada vez mais temos que perceber (abrindo os olhos e olhando para o exterior) o número de empresas, de qualquer setor, que estão se implantando ao nosso redor, muitas delas de origem externa, ou pelo menos até agora o fizeram. de fora. No entanto, temos que adaptar nossa mentalidade às novas tendências se não quisermos nos tornarmos obsoletos. Não há mais fronteiras, e não podemos chamar “estrangeiros” ou “de fora” consumidores e concorrentes que estão constantemente em movimento, interagindo conosco permanentemente.

A globalização já não é território exclusivo das grandes empresas multinacionais, e atualmente é um fenômeno generalizado. O conceito de “multinacional” mudou, pois as pequenas e médias empresas multinacionais são hoje uma realidade cada vez mais crescente em todo o mundo.

Globalização e Negócios Familiares

O mundo é muito grande, e temos o hábito (conhecimento aprendido) de nos deslocarmos em um ambiente espacial muito limitado. Atualmente, e de forma irreversível, assistimos a um processo global de convergência comum. Começa-se a entender que os critérios que regem as pessoas e suas organizações são globais. Nesse sentido, a concepção que o ser humano tem de si não se caracteriza pela preservação da tradição, mas pelo ideal de autonomia e pelo desejo de aproveitar as oportunidades e tentar a sorte.

O salto e expansão do mercado nacional para o mercado europeu e o mercado global obrigam o empresário a repensar os seus objetivos e sobretudo a sua FORMA DE TRABALHAR. O conhecimento se multiplicou e continua crescendo, e com a

complexidade crescente das tarefas, o estilo tradicional de liderança autoritária ficou ultrapassado. Neste tempo de competição e mudança global, o mais importante não é a disciplina e o respeito à ordem, mas a criatividade, a objetividade e a identificação: portanto, a competitividade. As novas exigências globais exigem na gestão empresarial gerir uma organização com futuro e atribuir responsabilidades a pessoas que tenham uma vasta experiência e uma visão global internacional.

A concorrência tornou-se globalizada (mercados, setores, produtos, pessoas), juntamente com o desenvolvimento e os avanços da tecnologia. Esta é a globalização entendida do ponto de vista econômico, o fenômeno pelo qual as poucas fronteiras existentes tendem a aumentar sua filtragem. Assim, as fusões e aquisições de empresas vêm se multiplicando por dez na última década. Então, se não tomarmos as estratégias adequadas, será apenas uma questão de tempo para vermos como isso nos prejudica, porque certamente já está nos afetando, embora não da maneira urgente a que estamos acostumados, mas depois talvez seja tarde demais para reagir.

As influências da globalização não escapam a ninguém, e isso traz consigo oportunidades e ameaças. Vou citar alguns dos principais efeitos na atividade empresarial:

Novos concorrentes chegam. Isso é claramente visível: o aumento de empresas concorrentes estrangeiras em nosso país e em nosso ambiente diário. Somos mais concorrentes e com novidades nas novas formas de competir.

O tamanho das empresas muda. As economias de escala favorecem as empresas com atividade global, em oposição às nacionais ou locais. Isso explica fusões e aquisições internacionais. Então, o aumento da competitividade será um problema sério para as pequenas e médias empresas que desejam manter sua independência ao longo do tempo.

Oportunidade de expansão. Em alguns setores, o mercado nacional é pequeno e seu crescimento interno é limitado, portanto, terão duas oportunidades: diversificar suas atividades e expandir seu mercado fora de suas fronteiras.

Plataforma internacional com vantagens competitivas

estratégicas. As empresas multinacionais podem se preparar melhor para competir posicionando-se em diferentes países e podem atacar ou defender-se em diferentes pontos com ações-reações em um cenário geográfico global.

Offshoring. Isso permite uma vantagem competitiva e melhor aproveitamento dos diferentes custos existentes entre os países, como mão de obra ou matérias-primas. É uma realidade há muito lançada por inúmeras empresas.

Globalização de fornecedores. As empresas desenvolvem a sua atividade em conjunto com os seus fornecedores que, por sua vez, concorrem com os outros. Agora, é possível selecionar os melhores fornecedores e os canais de distribuição mais eficientes em nível internacional.

Além disso, nos últimos anos e de acordo com as Nações Unidas, novos elementos estão surgindo:

1. Ameaça do setor de serviços. Até agora, a globalização afetou os setores industriais (automotivo, eletrônico, químico) e por empresas multinacionais pertencentes aos Estados Unidos, União Europeia e Japão. Ultimamente, está começando a afetar o setor de serviços e empresas de países em desenvolvimento.

2. A multinacional PME aparece. Fatores como o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TIC), novos processos flexíveis e de fabricação modular e subcontratação internacional, estão promovendo o surgimento de novas empresas que podem competir internacionalmente mantendo um tamanho pequeno.

Negócios familiares. Na Espanha, a capacidade empreendedora e o esforço pessoal do fundador e do seu núcleo familiar primário têm sido os arquitetos do sucesso. Hoje, muitas empresas estão vivenciando a incorporação da segunda e terceira geração, talvez menos empreendedoras, mas mais bem preparadas e treinadas que suas antecessoras, e com uma nova visão do negócio. As novas gerações de -empreendedores são mais propensas a compreender a necessidade e a adequação da internacionalização não só como estratégia de expansão, mas também como estratégia de sobrevivência em longo prazo, que os levaria a crescer, inovar e se internacionalizar.

As empresas familiares estão cada vez mais conscientes de que o maior risco de não enfrentar a internacionalização é justamente permanecer posicionado no ambiente geográfico tradicional, nacional ou local. Começamos a ver a EMPRESA FAMILIAR MULTINACIONAL em todo o mundo, com presença permanente em diversos países, capazes de crescer no mercado externo por meio de exportações, licenças, alianças, investimentos etc., mantendo o controle nas mãos da família proprietária. Alguns exemplos são Ford, Samsung, Hyundai, Barilla, Heineken e Lacoste e, na Espanha, Freixenet, Chupa Chups, Inditex, Yadró, Mango e Osborne, entre outras. Existem centenas de empresas menores e menos conhecidas, com algumas subsidiárias no exterior, que estão nos estágios iniciais de sua internacionalização. Entre estes últimos, está também o nosso.

Neste sentido, quis contar com a inestimável colaboração de um grande amigo andaluz, **José Carlos Casillas**, Diretor da Cátedra de Empresas Familiares da Universidade de Sevilha, com base em uma pesquisa aprofundada.

A internacionalização constitui, para a maioria das empresas, um dos principais desafios que devem enfrentar para garantir a sua sobrevivência num ambiente cada vez mais global e complexo. Mas no caso das empresas familiares, esse desafio é duplo. A entrada em mercados externos significa penetrar em ambientes incertos e requer uma adaptação estrutural da empresa: mudanças nos processos de fabricação, utilização de novos canais de distribuição, acesso a novas fontes financeiras etc. Mas, além disso, esse tipo de empresa não quer perder um pinga do controle da família sobre a empresa, pois é relutante em adotar qualquer tipo de decisão que reduza esse controle familiar. Os poucos estudos existentes sobre internacionalização e empresas familiares parecem indicar que um fator essencial para a compreensão da internacionalização das empresas familiares é o estágio geracional em que se encontram. Por esta razão, vamos dividir a análise diferenciando-as entre empresas familiares na primeira geração (fundador/es) e empresas familiares na segunda geração (ou posterior).

Internacionalização na Primeira Geração. O modelo cognitivo do fundador. As chaves para o desenvolvimento das empresas familiares ao longo das décadas geralmente se encontram, de forma implícita, na base cognitiva de seu fundador. Durante o domínio da primeira geração, o fundador costuma exercer uma **LIDERANÇA FORTE E INDIVIDUAL**, tanto na empresa como na família. Normalmente, a empresa se desenvolve de acordo com a visão pessoal do próprio fundador, de modo que a empresa se torna, ao longo do tempo, a extensão de sua própria base cognitiva. Ao lado da liderança empresarial, o fundador torna-se um líder familiar, imbuindo o subconsciente das gerações subsequentes com seus próprios valores pessoais (sejam ou não aceitos conscientemente por eles).

Em suma, o fundador é o principal gerador da cultura da empresa, uma cultura que perdurará além de sua própria existência. A cultura do fundador será transformada em rotinas organizacionais que, por vezes, se tornarão mais tarde um obstáculo à livre adoção de decisões de mudança estratégica por seus descendentes. Da mesma forma, o fundador é o principal responsável pela criação das primeiras equipes de gestão da empresa. O **NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO** da empresa e o tipo de **COMPETÊNCIA RECRUTADA** constituem uma opção pessoal do fundador com grande repercussão posterior.

Nesse ponto, a pergunta que se coloca é a seguinte: quais fatores influenciam quando o modelo de negócios do fundador da empresa familiar é um modelo internacional ou multinacional? E que fatores permitem moldar a orientação internacional do fundador da empresa familiar? Em relação a essas questões, deve-se notar que a influência do empresário-gestor individual nas decisões de internacionalização tem sido analisada sob várias perspectivas (REID, 1981; AABYY SLATER, 1989). Nesse sentido, destacam-se três abordagens, cada uma delas relacionada a três diferentes níveis de análise.

Hambrick e Mason (1984) argumentam que certas características sociodemográficas do indivíduo permitem explicar o comportamento estratégico de longo prazo da empresa. Aspectos como formação (estudos no exterior), experiência (ter cargos em empresas multinacionais ou cargos relacionados a atividades internacionais), o gosto pelo "internacional" (por exemplo, viagens de lazer ao exterior), são alguns desses fatores (LANT et al, 2000). Outra

ampla corrente de trabalho concentra-se nas características cognitivas do indivíduo. Nessa perspectiva, as características sociodemográficas são apenas dimensões que tentam se aproximar da identificação do MAPA MENTAL que fundamenta o indivíduo. Por fim, a partir da abordagem institucional, destaca-se o papel do ambiente sobre o próprio indivíduo. Assim, aqueles indivíduos que compartilham processos de treinamento tendem a assimilar um determinado modelo cognitivo comum. Pense, por exemplo, na influência dos MBAs internacionais de maior prestígio (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Internacionalização na segunda ou nas gerações seguintes. O caso das empresas familiares que não iniciaram seu processo de expansão no exterior sob as diretrizes de seu fundador é muito mais complexo. São organizações que já têm uma história, uma CULTURA HERDADA na qual o nível internacional não ocupou uma posição relevante. A aposta na internacionalização representa uma mudança estratégica na evolução da empresa. Essa mudança geralmente se desenvolve influenciada por fatores de condução e inibição, alguns dos quais estão resumidos na tabela a seguir:

Tabela. Fatores Motivadores e Inibidores da Internacionalização das Empresas Familiares na Segunda ou nas Gerações Posteriores

FATORES DETERMINANTES	FATORES DE RETRAÇÃO
Maior experiência de vida internacional dos sucessores (viagens, conhecimentos de línguas, formação, etc.).	Falta de competências de gestão (profissionalização) ligadas à internacionalização.
Tradição ligada mais ao produto/serviço do que ao ambiente de mercado.	Cultura empresarial pouco internacional. Relutância por parte de diretores pré-existentes.
Internacionalização como contribuição do sucessor.	Obstáculos financeiros ao crescimento.
Mudanças na dinâmica competitiva. Assimilação da sobrevivência à internacionalização.	Pouca propensão ao risco (as famílias são passivas). Assimilação da sobrevivência à estabilidade.

FATORES DE CONDUÇÃO. Em primeiro lugar, os filhos de empreendedores de primeira geração costumam ter uma experiência de vida muito mais internacional do que a de seus antecessores, geralmente movidos por eles, conscientes de sua própria fragilidade nesse aspecto. Assim, desde crianças, suas VISITAS ao EXTERIOR tendem a ser frequentes. Muitos desses empreendedores de primeira geração tendem a "enviar" seus filhos para estudar no exterior, o que lhes dá um modelo mental e conhecimentos e habilidades muito mais orientados internacionalmente do que os de seus pais ou avós (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Em segundo lugar, ao longo de sucessivas gerações, a cultura

das empresas familiares incentiva a família a se enraizar no tipo de atividade iniciada pelo fundador, dificultando muito a implementação de mudanças estratégicas radicais nesse sentido. Dessa forma, a expansão dos mercados se manifesta como a grande alternativa de crescimento.

Em terceiro lugar, após um processo de mudança geracional, os novos sucessores sentem internamente o desejo e a NECESSIDADE DE AGREGAR VALOR à empresa, mantendo as linhas traçadas pelos seus antecessores. Eles devem identificar algo em que possam ser mais capazes do que seus pais e que promovam os negócios da família, para que a internacionalização possa ser uma alternativa muito atraente.

Mas não só os aspectos relacionados à família devem ser considerados. O ambiente competitivo não pode ser relegado a um papel secundário nesse processo. Especificamente, o grau em que a alta administração (familiar ou não) e a família (ativa e passiva) assumem a crescente globalização dos mercados é especialmente relevante. Essa consciência pode levar a empresa e a família a entender que a sobrevivência da empresa depende de sua internacionalização.

Fatores RETRATORES. Contrastando com esses fatores motivadores, existem outros fatores que inibem a internacionalização das empresas familiares na segunda geração (ou posterior). A primeira delas está diretamente relacionada à FALTA OU FALTA DE CAPACIDADES DE GESTÃO voltadas à expansão externa. É sabido que a falta de profissionalização constitui um dos principais obstáculos ao crescimento e até à sobrevivência das empresas familiares, para além do impulso inicial do fundador (GALLO E AMAT, 2003). Neste caso, a FALTA DE GERENTES SUFICIENTEMENTE TREINADOS na área de comércio exterior e negócios internacionais constitui uma grande barreira.

Em segundo lugar, não são apenas importantes as habilidades gerenciais, mas também sua VONTADE. Se durante as gerações anteriores a empresa não foi imbuída de valores relacionados à esfera internacional, será difícil desenvolver uma cultura voltada para o mercado externo no curto ou médio prazo. É necessária uma mudança cultural importante que pode colidir com inúmeras relutâncias de gestores, trabalhadores, acionistas etc.

Em terceiro lugar, a internacionalização requer recursos financeiros significativos. No entanto, as empresas familiares

provavelmente não tomarão decisões de financiamento que possam levar a um enfraquecimento do controle acionário do negócio pela família proprietária. Por esse motivo, esse tipo de empresa costuma relutar em utilizar mecanismos de financiamento que envolvam a entrada de parceiros externos.

Por fim, um quarto fator que pode inibir o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização em empresas familiares encontra-se nas diferenças de objetivos e percepções da empresa entre ACIONISTAS FAMILIARES ATIVOS (envolvidos na gestão) e PASSIVO (acionistas não envolvidos). Enquanto os primeiros tendem a ser mais orientados para o crescimento e o investimento como forma de sobrevivência da empresa, os segundos podem estar mais interessados na estabilidade, de forma a maximizar a rentabilidade a curto prazo e, com isso, obter alguns lucros (por meio de dividendos).

CONCLUSÕES. Na empresa de primeira geração, o fundador, como pessoa física, é o grande promotor do processo de expansão internacional, o que corresponde a um comportamento empreendedor internacional. Tal comportamento imbuí a empresa e a própria família de uma cultura em que a expansão para o exterior constitui um valor essencial e um padrão de crescimento para a empresa familiar, que permanecerá presente além de sua própria figura. O segundo caso é o do processo de internacionalização da empresa familiar de segunda geração (ou posterior). Nesta ocasião, a expansão internacional representa uma ruptura com as estratégias corporativas desenvolvidas pelas gerações anteriores.

No entanto, independentemente do nível geracional em que a empresa se encontra, a influência dos membros da família proprietária é atualmente um fator ausente na literatura sobre internacionalização, apesar do peso significativo deste tipo de empresa na economia atual. A consideração desta nova dimensão levanta inúmeras questões que requerem uma análise mais extensa e intensa no futuro, na confiança de que a sua compreensão irá melhorar a competitividade do nosso tecido empresarial na nova economia global.

José Carlos Casillas Bueno, 1/12/2005

Diretor da Cátedra de Empresas Familiares da Universidade de Sevilla.

Internacionalização

Temos que entender a internacionalização a partir de dois pontos de vista estratégicos bem definidos, o de competir e participar do mercado e outro extremamente importante: garantir a sobrevivência da própria empresa no longo prazo.

O envolvimento na estratégia de internacionalização e a profissionalização da gestão são duas chaves essenciais para enfrentar o processo com sucesso. Vejamos alguns aspectos das pesquisas sobre internacionalização em empresas familiares publicadas nos últimos anos e suas conclusões, sempre como um passo preliminar na busca e tomada de decisão para melhoria:

A internacionalização é sempre um processo de mudança positiva a longo prazo (GALLO E SVEEN, 1991). As empresas familiares são mais lentas no processo de internacionalização do que as empresas não familiares. Há uma série de fatores identificados que impulsionam ou retardam o processo, tais como: a estratégia e os objetivos, a estrutura e os sistemas organizacionais, a cultura, o estágio evolutivo em que se encontra e a orientação internacional da própria família.

Vantagens derivadas de alianças e joint venture internacional. Swinth e Vinton (1993). Quando as empresas envolvidas são familiares, o sucesso aumenta, pois são compartilhados valores comuns relacionados à confiança, lealdade e envolvimento familiar de longo prazo.

Análise da influência de fatores específicos da empresa familiar na internacionalização. Gallo e Garcia Pont (1996). Amostra de 97 empresas da Espanha. Eles são menos propensos à internacionalização do que o resto, e a tendência muda à medida que novas gerações se juntam. As atitudes dos gestores são um fator decisivo para explicar o nível de internacionalização.

Variáveis como nível educacional do fundador e tecnologia, no comportamento internacional. Davis e Harveston (2000). Amostra de 1.078 empresas americanas. Existe uma clara relação positiva entre o nível de formação do fundador e o nível de internacionalização. O uso de tecnologia medido pelo grau de uso da

Internet, bem como seu investimento em tecnologia, influencia positivamente tanto o crescimento quanto a internacionalização.

Perspectivas baseadas no conhecimento e na aprendizagem na internacionalização. Tsung (2001). Amostra de 8 empresas de Cingapura e China. As primeiras fases são iniciadas por um caráter intuitivo. A internacionalização desenvolve-se por meio de um processo de aprendizagem crescente e reiterativo, sendo a experiência uma variável essencial.

Relação entre capacidade gerencial e nível de internacionalização. Graves e Thomas (2004). Amostra de 871 PMEs australianas. As equipes de gestão das empresas familiares são menores do que as empresas não familiares ao longo do seu processo de internacionalização, possivelmente devido à tendência de incluir poucos administradores de fora da família. O nível de profissionalização nas empresas familiares é inferior ao das empresas não familiares e elas relutam em procurar aconselhamento externo.

Relações no envolvimento familiar, mudança geracional e relações com outras empresas na internacionalização. Fernández e Nieto (2005). Amostra de 15.375 observações-empresas 91/99, menos de 200 funcionários. Existe uma relação negativa entre propriedade familiar e seu nível de internacionalização, com menor propensão a exportar do que na propriedade não familiar. As segundas ou posteriores gerações são mais ativas no desenvolvimento de atividades internacionais, assim como aquelas que têm outras empresas como parceiras na propriedade, e o desenvolvimento de alianças está positivamente relacionado à estratégia de internacionalização.

Grau de envolvimento familiar, nível de risco percebido, - características demográficas do gerente geral e idade da empresa na internacionalização. Casillas e Acedo (2005). Amostra de 222 empresas PME na Espanha. O nível de envolvimento familiar influencia a internacionalização através do tamanho da empresa e da percepção do risco derivado do desenvolvimento de atividades internacionais. As empresas familiares tendem a ser de menor dimensão e com níveis de risco mais baixos, sendo estas duas variáveis, dois dos vários fatores que explicam o nível de internacionalização.

Das investigações anteriores, deve-se notar, portanto, que a -

presença de profissionais externos é necessária para apoiar e promover a atividade internacional das empresas familiares, bem como desenvolver alianças estratégicas, promover o uso e fazer investimentos em novas tecnologias, mudar habilidades gerenciais que retardam a internacionalização e abrem oportunidades para as novas gerações.

A Expansão

As empresas familiares podem usar seus recursos e capacidades para construir uma posição vantajosa sobre seus concorrentes diante de sua estratégia de expansão. Para isso, vamos analisar os recursos a favor e suas fragilidades, focando principalmente neste último em vista de sua clara detecção e análise de melhoria:

Recursos a favor: compromisso com a empresa, orientação em longo prazo, cultura que valoriza o pertencer à família como motivo de orgulho, reputação, liderança forte, fidelização dos colaboradores, organização flexível, consolidação no mercado local, fidelização de clientes e fornecedores e autonomia na decisão fazer.

Recursos contra/dificuldades: há sérios problemas em acumular ativos intangíveis (tecnologia, imagem de marca, recursos humanos qualificados), dificuldades financeiras, estruturas organizacionais pouco claras, resistência à mudança, mudança geracional e estilo de gestão autocrático ou paternalista.

A acumulação de ativos intangíveis exige investimentos de longo prazo, com alto grau de incerteza e sem garantias reais, pois o mercado não consegue avaliar o verdadeiro valor de uma tecnologia que está sendo desenvolvida, uma marca ou funcionários motivados.

Consequentemente, a CONSTRUÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS apresenta um sério problema na hora de decidir investir em uma empresa familiar conservadora e avessa ao risco. De fato, pesquisas atuais comprovam a existência de uma relação negativa entre propriedade familiar e investimento em intangíveis.

Além disso, há dificuldade em encontrar os profissionais certos por dois motivos: primeiro, para evitar a suposta perda de controle, é

preferível empregar familiares (embora às vezes não tenham capacidade ou experiência suficiente) e segundo, a dificuldade atrair gestores profissionais qualificados devido à natureza desestruturada da empresa, aliada à dificuldade de poder realizar uma carreira profissional completa em concorrência com familiares.

Outras vezes, as estruturas não são claras, e as linhas de autoridade são difusas, sendo comum a resistência à mudança, às vezes porque o fundador a impede em gerações sucessivas ou porque os conflitos entre herdeiros paralisam a empresa.

Em termos gerais, há carência de pessoal qualificado em determinadas áreas, sobretudo na gestão. No âmbito das tecnologias avançadas, há um longo caminho a percorrer, pois a inovação habitualmente é muito escassa dada a aversão da empresa ao risco e resistência à mudança, juntamente com a centralização na tomada de decisões são aspectos a melhorar para buscar a expansão.

Estratégia de expansão. Na estratégia estão os desejos sobre como a empresa será no futuro (longo prazo), por meio da visão, da missão e dos objetivos. Da mesma forma, a estratégia é baseada no conhecimento profundo tanto do ambiente atual da empresa quanto dos CENÁRIOS FUTUROS, que discutimos amplamente nas páginas anteriores.

Acordos de cooperação. Nos últimos 20 anos, a cooperação internacional tornou-se uma forma de competir no mercado e a melhor forma de iniciar esse tipo de aliança ao unir recursos e capacidades dos parceiros e realizar ações conjuntas e coordenadas. O propósito é alcançar um objetivo comum e aumentar suas vantagens competitivas. Estas são algumas das vantagens que apresentam:

- Forma de adquirir recursos e conhecimento de um novo mercado.
- O desenvolvimento é acelerado no processo de internacionalização.
- Redução de risco.
- Ajuda a criar barreiras à entrada para proteger determinados mercados.
- Obtenção de contatos, como instituições em outros

países.

- Acesso a um tipo específico de tecnologia.
- Sustenta vantagens competitivas e cria valor para os clientes.
- Aprende com a experiência de formar e desenvolver uma aliança.
- Acesso a determinados mercados e canais de distribuição.
- Aquisição de capacidades para desenvolver novos produtos.
- Redução de investimentos de capital.

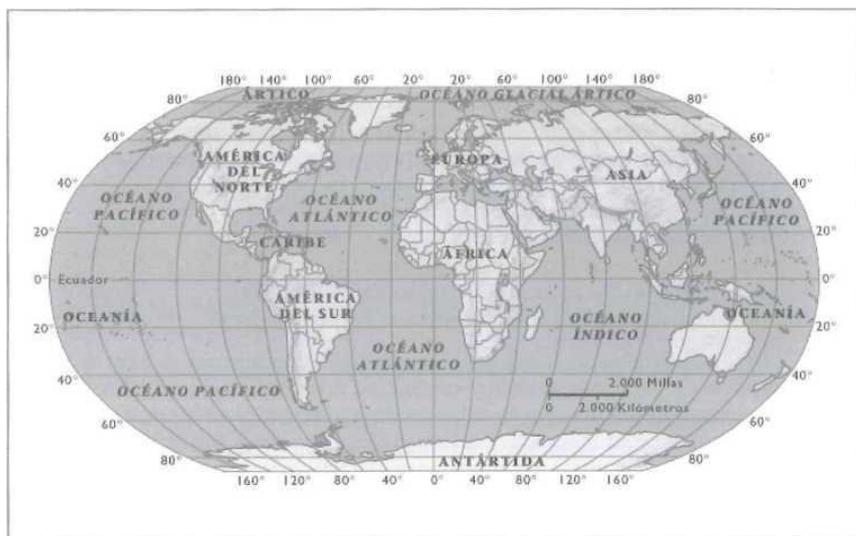
Franquias. Certamente não é novidade, mas você vai me permitir usar minha experiência no setor imobiliário para falar sobre dois ativos estratégicos muito valiosos, como franquias e investimentos, as ameaças e as grandes oportunidades que nos escapam, a fim de estarmos mais bem preparados e posicionados no futuro muito próximo da competitividade global.

A franquia é um contrato entre duas empresas por meio do qual o franqueador cede ao franqueado, em troca de compensação financeira, o direito de uso de marca, serviço ou produto credenciado. A nossa marca não é muito conhecida, no entanto, através da qualidade e diferenciação do nosso produto, conseguimos elevar a franquia e torná-la conhecida. Devemos criar nossa própria rede de franquias por vários motivos: prevenir e nos posicionar estrategicamente contra a concorrência global, aumentar a capacidade de distribuição geográfica, conquistar novos mercados, maior eficiência de custos, e investir na construção de nossa marca e, acima de tudo, dar conhecimento (a valioso intangível).

O negócio e seus benefícios demonstráveis, a taxa de entrada, os royalties de exploração e de publicidade, o tipo de contrato, a preparação e transferência de experiência e know-how são aspectos que devem ser aprofundados e convenientemente analisados para garantir o interesse e atrair o interesse do franqueado.

Este conceito está em plena evolução. Mais de 600 franquias operadas em 2006. É o negócio que mais atrai a atenção dos

interessados em criar sua própria empresa. No setor imobiliário temos a Alfa Inmobiliaria com 530 franquizados (em 2005) só na Espanha; Best House, com 83 estabelecimentos, mais 48 previstos, na Alemanha, Espanha e França; Coldwell Banker, com 3.750 estabelecimentos posicionados nos cinco continentes; Don Piso, com 138 estabelecimentos próprios e 255 franquizados na Espanha; Expofinques, com 195 franquizados próprios mais 75 franquizados e presentes em Portugal e Espanha; Look & Find, com 171 franquizados na Espanha; MC Agenda Inmobiliaria, presente no Chile, Espanha, México e Portugal com 270 estabelecimentos franquizados e 18 próprios; Re/Max, presente em 55 países e mais de 5.000 estabelecimentos; Tecnocasa, presente na Bélgica, Espanha, França, Hungria, Itália, México, Polónia, San Marino e Suíça, com 843 franquizados mais 2.528 acordos, etc.



Grande ângulo. Visão ampla.

Abra os olhos para o exterior. O mundo está cheio de oportunidades. Podemos fazer em outras partes do mundo a mesma coisa que já sabemos fazer?

Investimentos. Quando falamos em investir, estamos nos referindo a gastar uma certa quantia de dinheiro em um aplicativo

produtivo. Ou seja, transformar o referido investimento cuja aplicação, após o processo produtivo, nos traga um maior benefício.

Como disse, gostaria de abordar, nesta ocasião, os investimentos do ponto de vista de um ativo estratégico essencial para qualquer atividade em geral e para o imobiliário em particular, tendo em conta que o sucesso futuro depende em grande medida do correto investimento inicial da venda do nosso produto. Nesse sentido, abrindo os olhos para o mundo exterior, fazendo uso de toda nossa experiência e colocando nossa intuição inata para trabalhar, percebemos que pode ser relativamente fácil fazer em outras partes do mundo as mesmas coisas que já mostramos ser bons e que sabemos fazer em nosso ambiente local ou nacional. Por que não? Que nossa mente não seja um obstáculo para investigar todas as oportunidades que estão ao nosso alcance e, em qualquer caso, viagens e treinamentos, entre outros, podem nos ajudar a facilitar a abertura.

Construímos e vendemos casas de turismo (ou segundas casas/férias) em ambientes soalheiros, junto ao Mar Mediterrâneo. Começando por aqui: que outros países do mundo têm um clima semelhante ao Mediterrâneo? O bom senso é um bom conselheiro, embora obviamente seja muito mais do que isso, a tomada de decisão empresarial analisa outros parâmetros muito mais amplos, mas, em princípio, é um bom guia para começar.

Assim, observamos que existem áreas ou países tais como o Golfo da Califórnia, próximo ao Oceano Pacífico mexicano, ou Turquia e Grécia no Mar Egeu, Marrocos, Chipre, Argélia ou Tunísia no Mar Mediterrâneo, África do Sul, Caribe zona tropical, com países como a República Dominicana, Cuba, Jamaica, Porto Rico ou o próprio Golfo do México, Panamá etc. que são exemplos dignos de estudo.

A partir daqui, é preciso estudar temperatura do lugar, horas de sol, precipitação, litoral, qualidade das praias, estabilidade política e econômica do país, custos de investimento, nível de vida, língua, cultura e costumes, imagem ou marca turística que nos oferece e uma série de fatores, juntamente com as preferências do mercado turístico potencial ao qual teremos de oferecer o produto selecionado. Desta forma, será possível ver as ameaças e oportunidades que devemos

considerar para a tomada de decisão e descartar ou não as opções propostas.

Não tenhamos medo de investir no exterior e dedicar os recursos adequados para analisar quais oportunidades nos são oferecidas para poder crescer e aproveitá-las. Temos que estar alertas. Não vamos permitir que a concorrência nos consuma lentamente.



Uma Mensagem para

RECORDAR

A globalização é uma realidade, e os novos concorrentes já chegaram. Analise, construa e atualize seus ativos intangíveis.

Você deve se adaptar a novas formas de pensar e trabalhar. Esteja disposto a contratar gestores com habilidades e formação em Comércio Exterior e Negócios Internacionais.

Sem medo, você também pode expandir para outros países em busca de oportunidades e iniciar seu processo de internacionalização.

É necessário mudar as competências gerenciais que podem atrasar a internacionalização.

INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

A revolução já está aqui. Bem implementada e efetivamente transferida com a formação correspondente aos nossos colaboradores, pode ser um grande sucesso. São muitas as implicações e consequentes repercussões globais para a empresa e para a tomada de decisão de implantação de um projeto de business intelligence nela. A tecnologia, quando devidamente aplicada, pode dar um valor agregado muito importante na rápida tomada de decisão, após a análise dos dados e indicadores-chave que nos reporta. É uma nova forma de trabalhar, mais fácil, mais clara e mais rápida – e essenciais para as informações gerais reportadas ao conselho de administração.

Robert S. Kaplan e David P. Norton explicam muito claramente como podemos transformar OBJETIVOS ESTRATÉGICOS em um conjunto coerente de MEDIDAS DE DESEMPENHO e como podemos integrar o scorecard em nossa filosofia de gestão.

Controle de Gestão e Tomada de Decisão

Controlar a gestão, a priori, é tão simples quanto acompanhar periodicamente a evolução dos principais indicadores da empresa e ver o que está acontecendo. Uma ferramenta que reúne todas essas chaves é o balanced scorecard. O que é preciso, além da capacidade de gestão própria e essencial, é realizar o processo de construção da própria mesa com as chaves apropriadas.

Implementar software inteligente e criar um balanced scorecard é um projeto de natureza considerável e complexidade significativa. Os resultados também justificam e merecem tal esforço.

Referimo-nos à integração de um sistema de gestão de dados no dia a dia da empresa. Todos os sistemas ou soluções de gestão de

dados têm características semelhantes, no entanto, o que realmente importa, para além da tecnologia que incorpora e que já se assume, são as **VANTAGENS FUNCIONAIS** que nos vão reportar e que incorporam. Devemos avaliar as diferentes opções que o mercado nos oferece e, obviamente, em nosso julgamento racional, colocar as características funcionais antes das técnicas, para que os usuários possam ler os relatórios com os dados completos necessários para controlar a gestão e tomar ações corretivas de forma proativa.

Depois de ter claro, e isso é básico, as vantagens funcionais que nos trará para a nossa gestão, temos que considerar as **DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO E A NOVA CULTURA TECNOLÓGICA** e as formas de trabalho dos nossos colaboradores, para os quais temos que prever certos espaços de tempo, treino e paciência. Mudanças de hábitos são difíceis de assumir em curtos períodos de tempo.

Algo muito importante na escolha da empresa encarregada de incorporar os novos e complicados recursos tecnológicos é o grau de envolvimento que se supõe, que mesmo por interesse próprio devem ter, assim como sua experiência e conhecimento, além dos técnicos, do ponto de vista funcional do próprio negócio. Aqui estão as chaves para o sucesso ou não desta ferramenta de gestão complexa, mas esperançosa por sua brilhante aplicação.

O painel abrangente. O dashboard é o suporte utilizado para controlar a gestão. O importante do dashboard não é transformá-lo em um monte de relatórios e criar confusão, mas extrair os indicadores-chave definidos que estejam alinhados com a estratégia geral da empresa que foi proposta. Por exemplo, todo mundo conhece o painel de um carro, e podemos ver que uma luz se acende para nos avisar se algo der errado ou estiver no limite (gasolina, óleo ou temperatura). O objetivo é o mesmo, mas no nível empresarial, trata-se da capacidade de dirigir o carro ou gerenciar a atividade da empresa.

Da mesma forma, podemos desenhar dashboards por departamentos, com a informação detalhada que nos interessa e dashboards de gestão geral, com informação mais específica e simplificada, obtendo relatórios históricos, previsões ou controlo orçamental com os seus desvios etc. Por exemplo, o balanço, a

demonstração de resultados, os rácios, as vendas e suas estatísticas (por agente, por província, por produto, por margem fornecida, diária, semanal, mensal), consumo, margem de margem, origem e aplicação de fundos, fluxo de caixa, previsões do tesouro etc. De qualquer forma, é necessário analisar e incluir aqueles que são realmente fundamentais para o controle da gestão e da estratégia geral da empresa, para focar nossa atenção apenas no que é realmente importante.

Essas soluções são ferramentas muito práticas que auxiliam na tomada de decisões e no controle gerencial para obter relatórios e indicadores-chave para a gestão em qualquer empresa de um determinado porte e volume de dados.

O balanced scorecard ajuda a determinar a estratégia, e é difícil entendê-lo e aplicá-lo sem o CONHECIMENTO ESTRATÉGICO, pois é um instrumento de controle e análise das possibilidades do futuro. Portanto, deve servir para PLANEJAR O DESEMPENHO em longo prazo.

O principal não é controlar, mas SABER GERIR, pois uma boa gestão sem controle é melhor do que controlar sem uma boa gestão, pois se não soubermos gerir, de nada valerá se soubermos medir como mal administramos. Ou o que é a mesma coisa: se não sabemos dirigir, temos bastante carro e seus instrumentos.

Os custos de não fazer. Quero, em particular, destacar um aspecto que me preocupa e que normalmente não analisamos e negligenciamos, e são as consequências, se paramos para avaliar, dos custos que não fazer significa, referindo-se a ser reativo e não proativo. A aptidão empreendedora baseada na iniciativa empreendedora é muito diferente da reativa ou do não fazer. Qual é o custo de não procurar e encontrar novas oportunidades de negócios? Em suma, qual é o custo de não fazê-lo? Ou, como diria o professor Manuel Hernández, quais são os perigos de administrar uma empresa desde o início olhando pelo retrovisor? Quer dizer, não podemos administrar uma empresa sempre olhando para os anos anteriores, o que nos leva a supor que mais ou menos a mesma coisa vai acontecer de novo, e que as circunstâncias do mercado, concorrência etc. não vão mudar. Temos que olhar para o futuro. Os balanced scorecards devem incluir outra série de indicadores comerciais, políticos e sociais, por exemplo,

que nos digam PORQUE VENDEMOS UM PRODUTO e qual é a EVOLUÇÃO DA CONCORRÊNCIA em relação a nós, ou qual é o índice de ROTAÇÃO do nosso PESSOAL, que riscos estão associados à mudança ou INSTABILIDADE POLÍTICA ou o NÚMERO DE RECLAMAÇÕES de nossos clientes, SUAS OPINIÕES etc. Dessa forma, podemos entender alguns dos motivos da queda nas vendas e corrigi-los.

Viabilidade e Rentabilidade. Antecipar Benefícios

Além de controlar, falamos sobre saber administrar, e que essa gestão nos leva a obter os critérios de rentabilidade esperada. Para isso devemos, SEMPRE COM PROATIVIDADE, fazer um PLANO DE VIABILIDADE.

Quero mostrar um exemplo baseado na nossa atividade imobiliária sobre o que é um plano de viabilidade de projeto e como, neste caso, a partir da teoria realista prudente conseguir alcançar os resultados econômicos esperados. Obviamente, na prática haverá variações, porém, trabalhando sempre com antecedência, com uma mentalidade proativa, e tendo a experiência adequada com o projeto que queremos empreender, poderemos evitar algumas surpresas desagradáveis ou, em outros casos, sermos preparado para enfrentá-los com antecedência.

Orçamento de promoção. Consideraremos todos os conceitos de custos, tais como: estudos de viabilidade, terrenos, cartório, registro, intermediação, taxas de projeto, taxas e licenças, estudos topográficos, impostos sobre atividades econômicas e imobiliárias, seguros, taxas de direção técnica etc.

Sem dúvida, o investimento e o IMPACTO DO TERRENO é, em termos de custos, a compra mais importante de todas, e se for bem sucedida, tanto em termos de custos como no estudo de usos e requisitos urbanos, e como ativo estratégico chave, as diferentes variáveis do mercado para sua comercialização, há aqui um fator de sucesso muito considerável.

Orçamento de construção. Incluiremos todos os custos de:

terraplenagem, cercas, escritório de obra, fundações e estrutura, saneamento, laudos e análises, aluguel de guindaste, materiais, todos os conceitos de alvenaria (paredes, telhados, auxiliares), reboco, gesso, azulejo, pintura, eletricidade, fachadas, urbanização, jardinagem, piscina, ligações, fornecimentos, seguros etc., bem como outros itens específicos como carpintarias metálicas, sanitários e torneiras, elevadores, instalações de gás, canalizações e auxiliares etc.

Orçamento de marketing. Desdobramos todos os custos: estudos de mercado, preparação de catálogos e brochuras, audiovisuais, fotografias, Web, publicidade (imprensa, rádio, televisão, outdoors), promoções, decoração do espetáculo, apresentações em feiras, formação comercial, dietas, despesas de representação, salários fixos e previdenciários, aluguel de escritórios, comunicações, depreciação de ativos fixos etc.

Orçamento administrativo. Da mesma forma, descreveremos as despesas: aluguel do escritório, consultoria (informática, trabalhista, fiscal), seguro (escritório, veículos), água, luz, telefone, ajudas de custo, limpeza, material de escritório, amortizações (construção, instalações, móveis, veículos), manutenção de escritórios, salários e segurança social etc.)

Orçamento de financiamento. Caso necessitemos de financiamento, uma vez analisados os custos de todas as rubricas orçamentais e os nossos recursos econômicos próprios, estimaremos o montante que necessitamos financiar, bem como os meses estimados de financiamento, os juros e despesas financeiras a considerar: comissões, transações, dívidas, cancelamento de hipotecas, garantias etc. Sem dúvida, teremos que levar em consideração outro aspecto muito importante, que é a TESOURARIA, em que faremos uma previsão e estimativa das futuras COBRANÇAS e PAGAMENTOS que nossa atividade terá, de forma a obter um capital de giro mínimo que garanta o correto funcionamento do nosso movimento empresarial.

Orçamento de vendas. Chegamos à RENDA, sem dúvida a variável mais complicada e a que mais nos cria incerteza. Em que datas chegarão as vendas? Quantas? A que preços? As respostas virão da experiência e orientação comercial, da concorrência, do nosso próprio

produto e do mercado. De qualquer forma, e para completar a análise de viabilidade do nosso projeto, teremos que incluir as comissões de vendas estimadas para cada produto e apresentar nossos preços de venda ao mercado, levando em consideração a rentabilidade mínima desejada (%) e se nossos produtos são adaptam-se às necessidades do mercado, para saber a que preço temos para vender.

Uma vez obtidos e somados todos os CUSTOS do projeto, estimaremos os custos por m2 (metro quadrado) construído e sua distribuição em cada uma das cinco categorias de despesas, bem como seu impacto nas unidades de venda: residências, garagens e instalações, a rentabilidade de cada um.

Não esqueçamos que uma vez decidido agir, tomamos a decisão sobre a viabilidade do projeto a ser realizado, e após fazermos os orçamentos estimados anteriores, faremos os orçamentos, desta vez já para DESPESAS REAIS, e verificaremos e monitorar se eles se ajustam ao retorno inicial esperado.

Limite de rentabilidade ou ponto de equilíbrio. Já sabemos que em qualquer negócio, $LUCROS = Receitas - Despesas$. Para conhecer e atingir o ponto de equilíbrio, "nem ganhar nem perder", quero dizer, conhecer o valor mínimo de vendas que devemos fazer para cobrir as despesas, devemos saber que $RENDA - CUSTOS VARIÁVEIS - CUSTOS FIXOS = ZERO$. Este é o momento em que a empresa começa a gerar lucros, e devemos saber disso antes de tomar a decisão de iniciar o projeto.

Controlar a evolução do projeto. Todo projeto precisa de um controle e acompanhamento exaustivo para poder identificar e corrigir os desvios que vão ocorrer, suas causas e os responsáveis, para que não afete a rentabilidade inicialmente prevista. O exemplo de análise de viabilidade apresentado é válido independentemente do setor ou do projeto em questão, pois o que realmente importa é analisar a partir de uma perspectiva ou mentalidade proativa.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Para criar o balanced scorecard para a sua empresa, você deve se orientar pelo "pensamento estratégico" e analisar quais são as principais alavancas de desempenho que impulsionam e medem o sucesso de sua estratégia.

Ou seja, quais são as ações necessárias para que seus resultados estratégicos sejam alcançados?

Analise com antecedência a viabilidade do seu projeto empresarial, pois uma coisa é muito clara: "as contas precisam fechar".

VAMOS AVALIAR O GERENTE

Ultimamente, está muito na moda nos meios empresariais realizar avaliações de desempenho da grande massa dos nossos colaboradores, principalmente aqueles que desenvolvem atividade de base, em cargos salariais mais baixos ou em níveis intermédios. Essas avaliações de desempenho anual estão vinculadas à revisão econômica do compromisso contratual entre o empregado e a empresa.

E eu me pergunto: se os diretores avaliam seus colaboradores e decidem sobre seu desempenho, remuneração e futuro, por que não acontece o mesmo com o diretor geral e a equipe de gestão e sua gestão vital para o bom andamento da empresa e dos colaboradores que estão sendo avaliados?

Já está na hora de aplicar os mesmos critérios para avaliar o nosso profissionalismo e agir de acordo (aumentar salário, manter, não continuar na organização, exigir treinamento, etc.). Se é o próprio gestor que não pratica pelo exemplo perante seus próprios colaboradores, sua LEGITIMAÇÃO PARA GERIR será questionada.

O CEO e sua Equipe de Gestão

Um bom gestor é aquele que cria riqueza e ajuda a empresa a ganhar dinheiro, e para ganhar dinheiro é preciso ter visão. O SEU GERENTE GERAL FAZ VOCÊ GANHAR DINHEIRO? Quais são as funções que ele deve desempenhar ou seu modelo de trabalho?

Para começar, antes de avaliar um CEO, é preciso ter clareza sobre quais são suas responsabilidades, o que ele faz e o que não faz, o que ele consegue fazer de forma eficaz ou não e por quê.

Aqui estão as oito coisas que você deve fazer:

1. **Analise o ambiente.** O negócio está fora da empresa, não dentro. Você se dedica a vender, e no meio ambiente fica a

DEMANDA. Você deve analisar o ambiente econômico através das cinco forças de Porter (nossos concorrentes, nossos clientes, nossos fornecedores, a ameaça da nova concorrência que está chegando e os produtos substitutos aos nossos). Além disso, dependendo do país em que você atua, também é preciso analisar o ambiente político e social para ver as AMEAÇAS e OPORTUNIDADES que estão por vir, e “saber lê-las”.

2. Defina a estratégia. Estratégia e relações produto-mercado emergem do ambiente. Seja único, o melhor e o mais barato. Sua empresa é a única que vende esse produto? É a melhor? Seu produto é o mais barato? Você deve criar vantagens competitivas. DIFERENCIAÇÃO, ou seja, se apresentar e ser percebido pelos nossos clientes como o melhor, COST LEADER, sendo o mais barato, e CONCENTRAÇÃO, sendo os únicos do mercado ou os primeiros. Tenha conhecimento profundo de todos os produtos da empresa (controladora do Boston Consulting Group), sua rentabilidade, a percepção do mercado sobre eles e a vida útil de cada um para substituí-los a tempo e, acima de tudo, ter uma visão de futuro para buscar produtos estrelas que gerem lucros por muitos anos.

3. Crie a estrutura funcional. Da estratégia vem a estrutura (e não o contrário). É a partir daqui que o organograma começa a ser formado para funcionar. Sua empresa possui a estrutura adequada e equilibrada para atender com eficácia as necessidades do seu mercado e produto em que baseou sua estratégia?

4. A equipe de gestão. Os diretores surgem da estrutura, e esse quadro-chave da organização deve contemplar o BEST e combinar dois tipos de diretores, os especialistas em detectar ameaças e oportunidades e os especialistas em detectar pontos fortes e fracos. O seu CEO conseguiu atrair os melhores talentos para criar a melhor equipe de gestão e combinar os dois perfis?

5. Câmbio de marchas. Bons gestores devem suscitar impulsos motivacionais em todos os colaboradores, saber GERIR CONHECIMENTO e formar, recompensar ou punir, e medi-los através de avaliações cujo desempenho esteja ligado à estratégia definida. Diga-me o que você mede e eu saberei o que o preocupa! Os colaboradores sabem por quais parâmetros medimos seu desempenho?

6. Cultura. O Diretor Geral deve emanar a cultura empresarial a todos os colaboradores e orientar por valores, princípios ou padrões de comportamento. Deve saber transmitir os valores e a filosofia dos responsáveis e contratar quadros superiores, avaliando e **ALINHANDO OS SEUS VALORES** com os da organização. Isso criará uma base sólida.

7. Órgãos de administração /liderança. Existem três capacidades que um CEO deve ter: ser o **ARQUITETO DA ESTRATÉGIA** (ponto 2 acima), ser um bom **CHEFE DA ORGANIZAÇÃO** e ser um **LÍDER PESSOAL** (identificação dos colaboradores com o líder). Para reforçar os pontos fracos ou complementados para que não haja fissuras:

- Você poderia avaliar seu Gerente Geral de 1 a 10 em cada uma das três capacidades?, e

- Se você aspira a ser CEO, poderia se classificar da mesma maneira? Diga qual dos três falha e você saberá qual é a fraqueza ou problema da empresa e, de qualquer forma, reforce e busque a solução.

8. Detectar problemas / aplicar a solução. A partir dos sete pontos anteriores, e seguindo a ordem de construção e bom senso expostos, o CEO deve saber detectar se algum dos modelos não está bem definido, ou se não há coerência entre alguns, e dar a solução.

É preciso dedicar cada vez mais tempo ao modelo geral de gestão exposto, e aprofundar cada uma das seções para corrigir e lubrificar o funcionamento correto e coerente de todos.

O gestor deve ser avaliado, além de sua integridade, quanto à **CRIATIVIDADE, CORAGEM, JULGAMENTO e PSICOLOGIA, CONHECIMENTO DE GESTÃO, ATITUDE HUMANA**, e subordinar suas aspirações pessoais (já que ambição exagerada e vaidade pessoal podem causar sérios problemas) em favor dos interesses gerais da organização.

A capacidade de **ANÁLISE e SÍNTESE** também são competências essenciais para a gestão profissional de um bom CEO. Não é comum ter desenvolvido e se destacar em ambos (coisas do cérebro), mas às vezes acontece. A questão é que um gestor deve analisar não apenas os dados de uma área da empresa, mas todos os dados de todas as áreas, misturá-los, inter-relacionar todas as

informações e reunir em uma única ideia todo o conjunto de análises de as diversas áreas. E isso já é a síntese. E depois da síntese, vem o plano de ação. Portanto, o CEO deve saber analisar, sintetizar e agir. DECIDA, faça acontecer e faça outros colaboradores fazerem coisas. Você deve ser um profissional de decisão.

A matriz urgente/importante que mostro abaixo não é uma ferramenta, mas é definida por cada pessoa com base em sua forma de pensar ou esquema de pensamento. Dependendo de suas prioridades e com base em seus próprios critérios de trabalho, você atua de maneiras diferentes e com resultados conclusivos:

Tabela. A armadilha da atividade e a gestão eficaz do tempo
Diretivas que gerenciam, mas não conduzem

	Urgente	Não urgente
Importante	I. Crises. Problemas de pressão.	II. Planejamento. Previsão. - Elaboração de temas-chave.
Não importante	III. Interrupções desnecessárias. Questões urgentes imediatas. - Atividades que gostamos (e têm prazo). - Relatórios desnecessários (podem ser feitos por outras pessoas).	IV. Atritos (trivialidade). Perda de tempo. Atividades de fuga. Assuntos sem importância.

Você normalmente poderia indicar em qual dos quatro você está?

I) O resultado de sempre tratar tudo como urgente e importante acarreta estresse, exaustão e gerenciamento de crises (apagar incêndios). Você conhece alguém que sempre age assim?

II) O resultado habitual de agir sob o esquema de pensamento não urgente e importante indica uma pessoa com perspectiva, visão ampla do futuro, equilíbrio, controle da situação, disciplina e poucas

crises. Você conhece alguém que sempre age assim?

III) O resultado usual de pessoas que atuam sob os parâmetros não importantes e urgentes, implica uma forma de trabalhar concentrada em prazos curtos,

gerenciar crises, considerar que o planejamento é inútil, sentir-se impotente e excluído do controle, e suas relações são frágeis ou rompidas. Você conhece alguém que age assim?

IV) O resultado usual das pessoas que realizam questões não importantes e não urgentes é a irresponsabilidade, a demissão e, além disso, dependem de outras pessoas ou são movidas por impulsos ou pressões básicas.

Como gestor: VOCÊ GERE OU LIDERA? Com qual dos quatro modelos e resultados você se identificou? Você está preso na armadilha da atividade devido ao seu padrão de pensamento ou hábitos aprendidos?

Para administrar o tempo de forma eficaz, você deve saber que deve agir sob uma metodologia de quatro fases: planejar, organizar, executar e controlar.

A gestão do tempo é o produto dos nossos hábitos + comportamentos + pensamentos aprendidos + valores e, por sua vez, hábitos são padrões de comportamento que integram CONHECIMENTO (o quê, porquê), CAPACIDADE (como posso fazer) e DESEJO (querer), e não são herdados, mas aprendidos, logo, é possível criá-los e modificá-los.

Existem diretrizes VISÃO ESTREITA (perspectiva diária) e diretrizes VISÃO AMPLA (visão e missão). Os primeiros são baseados na urgência, necessidades percebidas, tarefas e atividades, e os segundos dão importância ao longo prazo, foco nas necessidades fundamentais e direção. O gestor é VISÃO NORMAL, ligando ambos.

Ou, o que é a mesma coisa, existem diretivas que funcionam como um RELÓGIO (compromissos, compromissos, horários, atividades) e diretivas que atuam como uma BÚSSOLA (valores, princípios, visão, orientação).

Direito de ser Bem Administrado

A QUALIDADE da gestão deve constar nas auditorias ou análises anuais das empresas. As empresas trabalham com pessoas, e as decisões e a forma de gestão da alta administração devem ser conhecidas.

Os COLABORADORES têm direito a uma boa gestão por parte de seus superiores (para que servem), pois são pessoas que dedicam seu esforço e talento para manter um TRABALHO ESTÁVEL e resultados satisfatórios.

Uma gestão de qualidade implica uma boa gestão de recursos (financeiros, materiais, de informação e, claro, de pessoas). Pode ser dirigido CONTANDO COM PESSOAS ou USANDO PESSOAS. Faça duas perguntas:

- Você conta com os seus colaboradores ou os usa?
- Qual é o seu estilo de direção?

Se levarmos em conta que o computador mais poderoso que existe é o cérebro humano, por que não temos mais colaboradores na hora de dirigir? Cemitérios empresariais estão cheios de más decisões ou falta de decisões, decisões tomadas pela alta direção das empresas, portanto, devemos exigir qualidade na gestão.

Mas como se mede o prestígio ou a qualidade da gestão? As TAXAS DE ROTIVIDADE de gestores ou colaboradores qualificados devem constar no relatório anual. Quando o talento foge da empresa, algo cheira mal. A gestão está no caminho errado. SOZINHO, ou pior, cercado de lobos em pele de cordeiro. Os resultados das DECISÕES ESTRATÉGICAS ou PESQUISAS sobre o prestígio interno da alta direção e sobre o CLIMA DE TRABALHO também poderiam ser incluídos anualmente.

Quando os colaboradores estão esgotados, pessimistas e negativos, isso é sintoma de GESTÃO MÉDIA. Não é possível que 90% dos funcionários sejam inúteis, mas é possível que alguns diretores ou chefes consigam satisfazer seus DESEJOS e ILUSÃO até que “pareçam” inúteis.

Portanto, hoje devemos fazer uma análise do potencial e das capacidades do gestor, suficientemente profunda para poder garantir o

direito de ser bem administrado.

Obrigação de prestar contas. Avaliação de gestão. Todo gestor deve ser obrigado a se reportar ao seu superior pelo menos uma vez por ano, e é claro que os objetivos quantitativos e qualitativos devem ter sido previamente acordados. Essa é a única forma de profissionalizar e evoluir a gestão nas empresas.

Orientação para desempenho e competição. Devemos realizar uma transformação cultural e, em vez de continuar com o sistema tradicional de gestão de "respeito à ordem", sem descuidar da disciplina, devemos exigir "competitividade" para que possamos medir e avaliar o desempenho para evoluir. A orientação para desempenho e competência é um procedimento e uma solução adequados para avaliar o gestor. Também é possível avaliar o comportamento pessoal dos gestores e qual o significado disso para o desempenho de seus colaboradores. A AUTORIDADE dos gestores e seu comando na empresa devem ser baseados em treinamento e comportamento modelar. O direito de propriedade não legitima a direção. Por meio de pesquisas anuais feitas com seus colaboradores, essas soluções fornecidas devem ser mensuradas e, se necessário, corrigidas.

Outro parâmetro a ter em conta para avaliar é ver o nível de desenvolvimento que os colaboradores que dependem desses diretores obtiveram durante o ano e recompensá-los por isso, bem como a CAPACIDADE DE ESCUTA dos referidos chefes.

A capacidade de liderar e motivar pessoas é uma tarefa de gestão que também exige experiência profissional. Por isso, PESSOAS EGOCÊNTRICAS não servem para dirigir pessoas, e as "estrelas autocráticas" estão fadadas ao fracasso. Você conhece pessoas que têm sede de grandeza, destaque e aplausos, com um ego elevado, que não são confiáveis e que realizam tarefas gerenciais? (indicadores perigosos).

Gerentes que não são confiáveis. Sabemos que as predisposições negativas de uma pessoa dificilmente podem ser modificadas, portanto, é necessário evitar que gerentes de CARÁTER NÃO CONFIÁVEL subam em uma empresa. Caso contrário, ao obter maior responsabilidade e, portanto, mais liberdade, esses gerentes podem representar um perigo gravíssimo para a empresa,

principalmente se se deixarem dominar pela SEDE DE GRANDEZA e APLAUSOS. Nesse contexto, devemos nos perguntar: por que o mau comportamento contínuo de um gerente não é corrigido a tempo? Há sérios perigos quando isso ocorre. Promover tal gerente leva a mais liberdade e menos controle, e é aí que os perigos da vaidade se manifestam.

As exclusões e fontes de erro comuns ao avaliar um gerente. Frequentemente, erros são cometidos por não se considerarem aspectos-chave da gestão da empresa na avaliação, tais como:

- Não se identificar com a cultura da empresa.
- Não promover a delegação de responsabilidades entre seus colaboradores.
- O grau de motivação e identificação dos seus colaboradores com os objetivos (aspectos-chave a delegar) não é medido.
- A cooperação entre gestores não é avaliada.
- Nenhum relatório é feito sobre a resistência do candidato.
- Não são realizados inquéritos com seus colaboradores.
- As falhas do seu comportamento gerencial não são mostradas.
- Não é avaliado por mais de um superior.

Avaliação de potencial, 360°. Pegue esse talento!

Vamos tentar descobrir talentos de duas maneiras: uma entre os diretores que pretendem entrar na empresa e outra entre os diretores que estão no ramo há vários anos e precisam de promoção, reciclagem ou descoberta de sua verdadeira vocação. Outra é não fazer nada e continuar com os pensamentos habituais sobre as pessoas, baseados em juízos de valor que podem ser subjetivos ou, em todo caso, ignorar os verdadeiros valores profissionais do gestor em questão.

É correto, necessário e diria essencial receber do novo gestor que pretende integrar uma empresa o seu curriculum vitae. No entanto,

a partir daí, também deve ser fundamental PROFSSIONALIZAR a contratação de gestores, exigindo que ela seja realizada na forma de avaliação do potencial do candidato, por meio das provas cabíveis.

São muitos os recursos que você terá em mãos e que serão confiados ao gestor antes de suas novas funções. E para analisar objetivamente a adequação para o cargo que pretendemos, nada melhor do que conhecê-lo a fundo por meio dos testes de personalidade para empresários e gestores que existem no mercado e saber se a interpretação que fazemos dessa pessoa através da análise de sua história ou currículo coincide e se confirma com seu real potencial.

Essa análise é profissional e objetiva, e deve ser feita antes de se decidir pela contratação do candidato gerencial. Também pode ser feita entre gestores que já atuam na empresa há vários anos para detectar suas verdadeiras FORÇAS e FRAQUEZAS, com diversos níveis de avaliação, sempre fazendo essas perguntas sobre o mesmo gestor a ser analisado e com o mesmo teste para os quatro grupos, o que chamaríamos de AVALIAÇÃO 360°: para cima, para baixo, horizontalmente e o próprio gestor:

- Próprio: teste realizado pelo próprio gestor.
- Para cima: mesmo teste concluído pelo superior.
- Horizontalmente: mesmo teste realizado por outro gestor do mesmo nível.
- Para baixo: mesmo teste realizado por seus colaboradores.

Desta forma, teremos resultados muito mais objetivos sobre as possibilidades de contratação do gestor ou desenvolvimento interno na organização e suas reais capacidades, além de enxergar seu verdadeiro talento.

Temos que levar em consideração que tipo de CEO e executivos temos e quais características você deve avaliá-los a fim de profissionalizar a gestão e ser mais competitivo, saber quais são suas funções e como o sucesso é medido, e qual é seu modelo de gestão e seus pontos fortes e fracos. Eles precisam saber que os colaboradores têm o direito de serem bem geridos por eles e que não devem ser “usados”. O CEO deve contar com eles como peça-chave do sucesso dele próprio e da empresa, como administram seu tempo e estar ciente

de que tem a obrigação de prestar contas.

Nesses tempos, a oportunidade de aprender por meio da avaliação é dada em uma média muito alta. Não nos avaliavam na escola quando éramos pequenos, e isso não nos fez aprender?

Devem ser criados procedimentos para avaliar os gestores para que sejam pagos pelo sucesso que alcançam e pelo dinheiro que fazem a empresa ganhar. AVALIAR UM GERENTE SIGNIFICA PROGRESSO. Por acaso consideramos a avaliação uma inimiga do progresso humano e empresarial?



Uma Mensagem para

RECORDAR

Pessoas ou gestores com VISÃO AMPLA dão importância ao longo prazo e focam nas necessidades fundamentais e na direção. Cuidado com a promoção de diretores egocêntricos que não são confiáveis, e com os perigos que as pessoas que sucumbem à vaidade trazem.

Lembre-se de que os direitos de propriedade não qualificam nem legitimam a liderança, e que taxas excessivas de rotatividade de diretores ou colaboradores podem indicar uma gestão medíocre.

A avaliação é uma oportunidade de aprendizado e estimula a competição entre as pessoas. Avaliar significa progredir, tanto para você quanto para a sua empresa.

O seu CEO está fazendo você ganhar dinheiro? Você age como um gerente RELÓGIO ou um gerente BÚSSOLA?

POLÍTICA, URBANISMO E MEIO AMBIENTE

Podemos medir o comportamento humano e a capacidade de liderança dos nossos políticos? As condições de acesso ao seu processo de nomeação podem ser revistas? Não seriam as pessoas íntegras que deveriam gerir nossos bens? Quais os riscos políticos de um investimento? Os funcionários podem melhorar o seu desempenho para melhor servir os cidadãos? Como combater a corrupção? Por que a habitação é tão cara? Devemos subordinar o planejamento urbano ao meio ambiente? Quais são os efeitos de um planejamento urbano deficiente?

Essas são algumas reflexões para esclarecer toda a complexidade que existe entre o triângulo dos políticos, o urbanismo, o meio ambiente e a relação dos empreendedores imobiliários com todos eles.

Direito à Moradia Digna

Sabemos que todos temos direito a um lar digno, como prevê o artigo 47 da Constituição, que quero transcrever abaixo:

“Todos os espanhóis têm direito a uma habitação digna e adequada. O poder público promoverá as condições necessárias e estabelecerá as normas pertinentes à efetivação desse direito, regulamentando o uso da terra de acordo com o interesse geral para evitar a especulação. A comunidade participará dos ganhos de capital gerados pela ação urbana dos entes públicos.”

A afirmação teórica e inicial sobre o nosso direito é clara, mas a chave — como na maioria dos casos — é COMO COLOCAR EM PRÁTICA, e fazê-lo bem, obedecendo ao sentimento geral expresso no artigo. Nesse caso, são os poderes públicos que estão obrigados e têm os poderes necessários para cumprir esse direito básico e necessário, e é aqui que o próprio texto dá as chaves dos problemas habitacionais, com dois aspectos básicos: a regularização da terra e

sobretudo o INTERESSE GERAL e PREVENIR A ESPECULAÇÃO. Assim, gostaria de trazer uma reflexão sobre duas questões: 1. O poder público regula o uso da terra de acordo com o interesse geral? 2. As autoridades públicas impedem a especulação?

Passemos, pois, a uma análise aprofundada do direito constitucional à habitação digna e adequada, tema pelo qual sempre tive a extrema curiosidade de compreender na prática qual é o seu significado e o que é realmente que temos de interpretar, bem como a grande complexidade que existe em torno de seu cumprimento, por meio de uma análise clara, explicada em cinco pontos interessantes facilitados pelo advogado Antonio Navarro, sobre todos os protagonistas para realizá-lo e algumas propostas voltadas para solucionar ou melhorar o acesso à habitação.

1. Natureza do direito reconhecido no artigo. A Constituição espanhola inclui um conjunto de direitos sociais, que estão diretamente ligados à definição da Espanha no artigo 1 da Constituição como um Estado social e democrático de direito. São direitos que geralmente podem ser interpretados como direitos de benefício, que se traduzem na exigência de uma doação ou ação estatal.

A Constituição faz uma extensa e detalhada enumeração dos direitos sociais e, ao proclamar tais direitos sociais, não só comprometeu o Estado com a realização de aspirações sociais profundamente sentidas, mas também reconheceu que a realização de tais aspirações era muito difícil de ser alcançada, e por isso dotou os direitos incluídos no Capítulo III do Título I de força normativa e de regime de garantias atenuadas, em comparação com os restantes direitos constitucionais.

A Constituição espanhola é o reflexo da evolução que esta matéria teve a nível internacional. A Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 já sublinhava a necessidade de respeitar os direitos económicos e sociais. No entanto, ao desenvolver a declaração em instrumentos internacionais de carácter vinculante para os Estados, o tratamento é diversificado nos dois Pactos Internacionais, e que se referem a:

- Direitos CIVIL E POLÍTICO, e
- Direitos ECONÓMICOS, SOCIAIS e CULTURAIS.

Os sistemas de proteção são substancialmente designados, em favor de civis e políticos. No seio do Conselho da Europa, e apesar de o seu Estatuto atribuir grande importância às ideias conjuntas de liberdade e progresso social e económico dos Estados-Membros, a verdade é que a Convenção Europeia dos Direitos do Homem (1950) aparece dedicada aos direitos humanos, e que apenas 11 anos depois, em 1961, foi alcançada a Carta Social Europeia. Mas enquanto a Convenção instituiu procedimentos judiciais internacionais, para que sua violação pudesse ser examinada e decidida pelas instituições internacionais que criou (a Comissão e a Corte), esses mecanismos não aparecem na Carta Social Europeia. É por isso que, no âmbito europeu, os direitos económicos e sociais contidos na Carta têm uma proteção muito imperfeita.

Os direitos que são recolhidos no Capítulo III do Título I não têm um conteúdo homogéneo e, dentro destes, e na área que o autor Miguel Satrustegui denominou "Regras relacionadas com a proteção dos cidadãos como demandantes, consumidores ou utilizadores de bens -acabados bens ou serviços", integraria, entre outros, a proteção da SAÚDE (art. 43), o acesso à CULTURA (art. 44), o direito a um MEIO AMBIENTE adequado (art. 45) e o direito a uma vida DECENTE HABITAÇÃO (art. 47).

O artigo 47.º da Constituição não pode ser interpretado como um crédito contra o Estado, uma vez que a nossa economia assenta no funcionamento do mercado, sendo patente a dificuldade em compreender o direito à habitação digna como um direito que pode ser reclamado ao Estado, pois nem o Estado nem, em geral, os poderes públicos são os que constroem a grande maioria das habitações. Seu conteúdo reside na obrigação do poder público de realizar uma política habitacional, com dois traços distintivos: a regulação do uso do solo e a participação da comunidade nos ganhos de capital gerados pela ação urbana.

2. Análise do artigo. O que deve ser entendido por moradia digna e adequada? Não encontramos em nenhuma legislação sobre habitação, uma definição legal e, portanto, torna-se um conceito indeterminado e do qual cada espanhol pode ter uma ideia diferente sobre a dignidade da habitação. Para algumas pessoas será uma que tenha uma dimensão mínima, na qual possam estabelecer o seu

domicílio, outras poderão mesmo estabelecer dignidade olhando para os serviços que deve ter, ou o local onde está construída, etc. Portanto, os conceitos podem ser tantos quanto as pessoas pensam sobre o assunto, daí a necessidade de se estabelecer um conceito normativo de dignidade na moradia para que esse direito constitucional possa um dia se desenvolver adequadamente.

Definir legalmente o conceito de moradia digna e adequada é muito importante, pois uma vez definido esse conceito, toda legislação estadual e regional em relação à moradia gratuita e protegida teria como requisito mínimo que seja moradia digna e adequada. Mesmo todas as casas existentes devem atender a esses requisitos, para que possam servir de lar para as pessoas. E poderíamos ainda ir mais longe, afirmando que as mais de 10.000 Câmaras Municipais na Espanha devem adaptar as suas portarias sobre as condições de concessão de Certificados de Habitabilidade, cuja obtenção é indispensável para contratar o fornecimento de água potável, eletricidade ou gás municipal.

Em síntese, cabe ao PODER LEGISLATIVO definir com precisão e clareza o conceito jurídico de “moradia digna e adequada”, obrigação ainda não cumprida.

O artigo 47 da Constituição espanhola faz dois mandatos aos poderes públicos:

- Ao Poder Executivo, para que sejam criadas as condições econômicas necessárias, e
- Ao Poder Legislativo, para que sejam estabelecidas as normas legais pertinentes.

MANDATO AO PODER EXECUTIVO (Governo Central e Governos Autônomos). Deve-se criar as condições necessárias de emprego e riqueza entre os espanhóis para que possam adquirir aquela casa decente onde possam estabelecer seu domicílio. Esta obrigação é imposta por todos os partidos em seus programas eleitorais. Parece lógico que a primeira intenção de todo bom governante seja que seus concidadãos vivam cada vez melhor. No entanto, verifica-se que os preços das casas estão crescendo mais rápido do que a renda das pessoas. Portanto, o Poder Executivo terá que fazer políticas para:

- aumentar a capacidade econômica dos espanhóis, ou seja, sua renda per capita.
- conter o crescimento dos preços da habitação, até que este

aumento seja inferior ao crescimento econômico da renda per capita.

MANDATO AO PODER LEGISLATIVO (os Tribunais Gerais e as Assembleias Legislativas das Comunidades Autónomas). Reiteramos que a primeira obrigação do Poder Legislativo seria definir o conceito jurídico de “moradia digna e adequada”. Também não resta claro, porque o legislador constitucional não quis precisar, se a fruição da habitação deve ser por título de proprietário ou simplesmente como inquilino. Outra questão que pode surgir é se o usufruto de uma habitação digna se limita, como parece razoável, à primeira residência, ou seja, àquela que constitui a habitação habitual ou familiar.

O Poder Legislativo, portanto, deve criar normas legais que permitam a todos os espanhóis o acesso à sua primeira casa. Como os espanhóis que realmente terão problemas no acesso à sua primeira casa serão aqueles com menor capacidade económica, os regulamentos que procuram dar cumprimento ao artigo 47.º devem regular as ações que permitem aos espanhóis com menor capacidade económica aceder a uma casa, comprando-a ou alugando-a.

Como complemento ao direito reconhecido, a norma Constitucional afirma que a Comunidade participará dos ganhos de capital gerados pela ação urbana dos entes públicos. A Constituição espanhola vincula o direito de todos os espanhóis de desfrutar de uma moradia digna, com o direito de todos os residentes de um lugar específico, como uma vila ou cidade, sejam eles espanhóis ou não, de se beneficiarem das reavaliações que se originam na terra, pela ação urbana da Administração.

Pode-se entender que a Constituição quer com esta disposição, que parte dos grandes benefícios obtidos pelos proprietários dos terrenos ao serem requalificados pelas Câmaras Municipais, possam ser entregues aos restantes cidadãos daquele local e auxiliá-los na desta forma obter uma habitação digna e adequada.

Os proprietários dos terrenos que são favorecidos por um desenvolvimento urbano estão a cumprir as determinações anteriores estabelecidas na Constituição espanhola, uma vez que assumem todas as despesas geradas pela própria obra de urbanização, entregam gratuitamente as obras de destino público ao Os municípios (ruas, zonas verdes, etc.), são obrigados a destinar parte dos terrenos requalificados à construção de habitações protegidas, cujo preço máximo de venda é fixado pelo Governo Central; e também entregam gratuitamente à Administração Local os terrenos necessários para que

nele sejam construídos 10% de todo o uso.

3. Importância da habitação como bem social e como bem econômico. Ambos os aspectos estão interligados, e nesta dupla perspectiva, a habitação deve ser considerada pelos legisladores na elaboração das normas que a regulamentam:

a) Bem social, como um bem necessário para os indivíduos de qualquer sociedade e, portanto, sua natureza social. A habitação é um bem necessário, com o qual se cumpre um conjunto de exigências sociais, através do qual se moldam e se desenvolvem os processos de integração e normalização dentro de cada sociedade. Deve formar o espaço adequado para a satisfação de certas demandas humanas e para o desenvolvimento da família ou formas de convivência, que constituem uma das estruturas mais básicas da sociedade (artigo 25 da Declaração dos Direitos Humanos de 10 de dezembro de 1948, e na Carta Social Europeia de 1961).

b) Bem econômico, como um bem de mercado e, portanto, sua natureza é econômica. A habitação também pode ser considerada como um bem econômico, que proporciona estabilidade econômica às pessoas, formas de financiamento e ainda gera ganhos de capital significativos em tempos de boom econômico. A construção de moradias tem gerado um dos setores econômicos mais ativos nos países desenvolvidos, gerando grande parte dos empregos. A habitação constitui, portanto, um bem econômico e um investimento para os seus proprietários.

4. Formas de fazer valer o direito constitucional. O direito à moradia digna não é um direito que possa ser efetivado por meio de norma legal ou resolução judicial, o que não significa que não tenham qualquer efetividade jurídica, pois o artigo 53-3 da Constituição estabelece que seu reconhecimento, respeito e a proteção informará a legislação positiva, a prática judicial e as ações dos poderes públicos. Portanto, sua proteção se desdobra em três áreas:

a) O Poder Legislativo, (Parlamento Nacional e Parlamentos Autônomos), que deve estar orientado para a efetivação desse direito. Além disso, também pode ser eficaz ao permitir que o legislador supere limitações à intervenção estatal que possam derivar dos direitos econômicos dos indivíduos.

b) O Poder Executivo (Governo e Administração). Deve levá-lo em consideração no exercício de sua liderança política, na elaboração de seus programas, ao ditar suas normas (decretos,

regulamentos) e ao tomar suas decisões. O sistema para tentar efetivar o direito à moradia digna e adequada consiste em subsidiar financeiramente a aquisição de uma casa para pessoas com menos recursos econômicos, por duas vias: por meio de subsídios e por meio de convênios de colaboração com empresas: construção de habitação de proteção pública (VPP) e habitação social (VS).

c) O Poder Judiciário (Juízes e Tribunais). O direito à moradia digna deve servir de guia para suas resoluções, para interpretar as leis, tanto para o Tribunal Constitucional quanto para os tribunais ordinários. Devem buscar o sentido das leis mais favoráveis à efetividade desses direitos. O que impede o artigo 53-3 da Constituição, é que os Juízes e Tribunais possam reconhecer e conceder benefícios a particulares com o único fundamento dos direitos reconhecidos no Capítulo III.

Além disso, outros instrumentos estão incluídos na Constituição para tentar efetivar o direito à moradia: como a iniciativa legislativa popular, o direito de petição ou a denúncia na Ouvidoria.

5. Jurisprudência do Tribunal Constitucional. Para concluir, indica-se que o acórdão do Plenário do Tribunal Constitucional, n. 89/1994, de 17 de março, teve a oportunidade de se pronunciar sobre o direito reconhecido no artigo 47 da Constituição. Um dos motivos alegados de inconstitucionalidade foi que o artigo 57 da Lei do Arrendamento Urbano violou o direito à propriedade privada reconhecido no artigo 33 da Constituição. O Tribunal Constitucional rejeitou a fundamentação alegando que a prorrogação forçada para o locador não representava uma perda essencial ou um esgotamento econômico da utilidade econômica do imóvel arrendado. Naturalmente, se a prorrogação fosse facultativa para o locador, a recuperação do imóvel para seu proprietário ao final do contrato poderia trazer-lhe um maior lucro econômico em um mercado em que está crescendo! preços dos arrendamentos urbanos. O não grave, supõe ao proprietário uma restrição ou limitação do direito de propriedade, logo que impeça que os aluguéis subam de acordo com o mercado imobiliário. Mas essa limitação não significa fazer desaparecer o direito, mas sim limitá-lo e tal limitação pode ser realizada pelo legislador, e se justifica em virtude da função social que o artigo 33 atribui à propriedade. Além disso, a finalidade das prorrogações compulsórias na história do arrendamento urbano respondeu a uma finalidade protetiva para aqueles que se

consideravam necessitados de tal proteção, especificamente a dos inquilinos na situação do mercado imobiliário, e no contexto da atual Constituição, essa delimitação dos direitos de propriedade encontra um justificação na proclamação do seu artigo 47.º, que inclui o direito à habitação e ordena aos poderes públicos que promovam as condições necessárias para tal.

Antonio Navarro Ballester, 2/10/2006
advogado da NBA.

Inacessibilidade à habitação e independência juvenil. São inúmeras as dificuldades que os jovens encontram ao sair da casa dos pais e poder aceder à sua própria casa, mas vou centrar-me nas duas que acredito serem as chaves:

- Em primeiro lugar, a EDUCAÇÃO que receberam. Provavelmente muitos pais educaram seus filhos tentando oferecer algo que não podiam ter na mesma idade, e no desejo de ajudar, pecaram dando-lhes um carro, uma motocicleta ou pagando a entrada da casa nos primeiros anos, para citar alguns exemplos. Assim, esses jovens receberam uma educação baseada em pouco sacrifício e tiveram uma ajuda importante que certamente não souberam valorizar. A isso, devemos acrescentar um ponto muito importante, que é o grande passo das mulheres ao acesso ao trabalho, que reduziu a dedicação e o tempo à referida educação que em outra época era praticamente uma responsabilidade materna. Talvez os novos papéis que vivemos entre homens e mulheres não tenham sido suficientemente equilibrados para dar a devida importância e dedicação à educação dos filhos.

Este é o resultado e as principais características – e nesta ordem – dos jovens de hoje: consumistas, rebeldes, pensam apenas no presente, independentes, egoístas, pouco senso de dever, leais na amizade, pouco senso de sacrifício, solidários, tolerantes, trabalhadores, generosos e maduros. Bem, que pena, mas prefiro inverter os traços indicados e começar pelo último, maturidade, mas

para isso é preciso estar disposto a se sacrificar. As tendências dos últimos 11 anos (1994-2005) indicam que o consumismo, o pouco senso de dever e sacrifício e a dependência familiar estão crescendo, e que a maturidade, generosidade e trabalho estão diminuindo. Quanto aos valores vitais, a família e a saúde são o principal, e eles têm muito pouco interesse em política e religião. E já sabemos o que esperar no futuro, por isso, devemos refletir e atuar na educação de nossos filhos se não quisermos que isso continue sendo a tendência. A responsabilidade original recai sobre os pais e seus planos educacionais, e depois sobre o governo e seus planos educacionais.

- Em segundo lugar, o PREÇO DA CASA. Os altos preços da habitação têm dificultado a aquisição dos mais jovens e das famílias com menos recursos, gerando um grande problema social. Muitos acreditam que os altos preços do terreno são os culpados, mas precisamos ir um pouco mais fundo. O valor de mercado de uma casa é determinado pelo preço esperado do produto final, ou seja, pelo preço que a incorporadora acredita que a demanda estará disposta a pagar por uma casa quando a construção estiver concluída. Quanto maior o poder dos donos do terreno e menor a oferta disponível de matéria-prima, mais caro é o processo de desenvolvimento do solo urbano ou definitivo. No entanto, alguém pode pensar que são os proprietários de terras que condicionam ou definem o preço final das casas, vamos dar um exemplo para ver que não é bem assim:

a) Temos dois terrenos idênticos e contíguos, e se comprarmos o primeiro pela metade do preço do segundo e construirmos as mesmas casas, a que preço as venderíamos? Obviamente o mesmo. O preço depende do que ele estimou que a demanda estaria disposta a pagar. Não há razão para vender as casas por um preço diferente, ou a incorporadora está disposta a perder ou deixar de ganhar dinheiro por um preço que o mercado pagaria por ter comprado o terreno por um preço menor?

b) Porque é que o preço do terreno é diferente nas diferentes cidades e zonas da Espanha? Bem, muito simples: porque os habitantes de cada zona estão dispostos a pagar mais por uma casa do que em outras zonas e, em última análise, porque a pressão da procura é maior em alguns lugares do que em outros.

DEMANDA NOVAMENTE! E novamente vemos que QUEM MANDA É O CONSUMIDOR! Em suma, o alto preço da terra é consequência, mas as causas são a oferta limitada de matéria-prima disponível e o longo e custoso processo de criação dessa matéria-prima para convertê-la em terreno para construção. A terra e o preço da habitação é uma questão do Estado que deve receber a importância que realmente merece.

Política e Políticos

Nova cultura e mudança. A capacidade política de liderança e desempenho. No passado, a cultura estava a serviço dos poderosos. Hoje, os poderosos são nossos políticos, que defendem os interesses dos eleitores em seu nome. Entendamos que, do ponto de vista da economia de um país ou das técnicas de gestão, não é o melhor argumento que decide, mas simplesmente a maior força econômica de uma ou outra parte. Que precisamos de bons líderes é óbvio, pois enorme poder e recursos são depositados em sua gestão pessoal. Porém, temos uma carência significativa de políticos qualificados. Nunca houve uma -abordagem sistemática para treinar novos líderes, mas à medida que as novas tarefas políticas se tornam cada vez mais difíceis, é hora de agir com previsão. Suas decisões de hoje terão consequências daqui a décadas.

A constituição espanhola obriga os nossos dirigentes a procurar o bem dos cidadãos e submete o exercício do poder ao seu voto, no entanto, negligencia algumas condições para optar pela NOMEAÇÃO DELES. O eleitor não pode avaliar suficientemente qual político é capaz de liderar e quais medidas são as mais apropriadas. A mídia aproveita contraproducentemente a falta de conhecimento dos eleitores para manipular suas opiniões, já que o sistema democrático não conseguiu controlar os poderosos. Na minha opinião, o fato de o sistema democrático ter uma capacidade de aprendizado tão limitada e, sobretudo, não ser capaz de construir uma ELITE LÍDER diante da magnitude e complexidade da direção e das tarefas do governo de um país, reside precisamente no abuso dos poderosos. Apesar dessas

fragilidades, o sistema democrático é estável porque o poder é legitimado pelo povo, e entendemos que é exercido para o seu bem. Ainda assim, a situação não é muito satisfatória, e isso é demonstrado pelas pesquisas sobre a popularidade das diferentes profissões: na Espanha são os cientistas, médicos e professores que obtêm mais prestígio, sendo os políticos, religiosos e funcionários públicos a última, que indica claramente a desconfiança política existente. Dos 13 países analisados, Dinamarca, EUA, Turquia, França, Itália, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Israel, Chile, Japão e Rússia, o grupo político profissional aparece como o menos valorizado em todos eles. Por isso, os nossos principais valores são a investigação, a saúde e a formação, e os nossos próprios dirigentes são precisamente os que se encarregam de gerir e promover o que mais nos preocupa e os que obtêm os piores resultados.

Na minha opinião, uma organização não é estável se seus representantes não forem valorizados e apreciados pelas pessoas que os apoiam. Os sistemas e seus líderes devem ser organizados de tal forma que seus resultados sejam mensuráveis – e abertos à avaliação de desempenho gerencial – e sujeitos à força corretiva da competição e à rápida substituição de líderes inadequados. O desempenho político deve ser comparado, divulgado e exposto aos cidadãos, desta forma o eleitor apoiaria o aprimoramento político e os líderes mais qualificados, e pudemos observar o significado da GESTÃO ORIENTADA PARA O DESEMPENHO. Se os fatos e sua avaliação, e não as promessas e sua eloquência, determinarem o julgamento dos cidadãos, em poucos anos se alcançarão uma democracia e um avanço muito diferentes. Esperamos que a política seja mais transparente e seus resultados mensuráveis, e que tenham menos influência da mídia e dos poderosos. É triste que a eloquência dos políticos tenha mais efeito do que evidência de sua produtividade.

Você imaginar que no futuro pessoas empreendedoras e criativas assumam um papel de gestão nos diferentes setores do Estado graças à sua capacidade de liderança?

Existem várias violações e perigos para garantir a continuidade e o melhor desempenho da nossa democracia no futuro, tais como: abrir mão da transparência, da concorrência e da renovação política,

dívida pública em detrimento das gerações futuras, chantagem, limitações ou ameaças à liberdade de expressão, tolerar monopólios desnecessários, erros no desenvolvimento de novos líderes e suas técnicas de gestão, abrir mão do planejamento estratégico ou conceder cargos de gestão sem comprovação de habilidade. Em inúmeras ocasiões, pode constatar confrontos ideológicos entre pessoas, quando o mais sensato, além das preferências políticas, seria enfrentar os problemas da sociedade de forma liberal e pluralista e medir os resultados com as regras do humanitarismo. Podemos medir o comportamento humano em relação à política? Ou preferimos - proferir opiniões e disputas sem discutir?

Para objetivar a atuação, analisar a gestão política e agir com transparência, seria necessário criar processos sociais em que houvesse vontade do legislador, que interviria e compararia nossos números com os de outros países e assim poder avaliar a gestão política. Dessa forma, o eleitor teria uma base muito mais sólida na hora de julgar, votar e defender melhor seus interesses, e não dependeríamos tanto da mídia, que ora ajuda, ora confunde com um valor informativo duvidoso. Além disso, os políticos deveriam relatar os resultados de sua gestão com mais frequência —como é feito nas empresas privadas—, por exemplo, trimestralmente, e assim os erros poderiam ser detectados e resolvidos rapidamente. Em busca da melhoria da qualidade e produtividade, COMPARAÇÕES DE DESEMPENHO podem ser feitas entre municípios, e estimular a competição entre eles com indicadores de gestão de serviços, por secretarias, gestão de tráfego e áreas verdes, planejamento urbano, finanças, educação e cultura, satisfação do cliente, prazos, despesas e índices de rentabilidade. Como já existem algumas experiências-piloto, seriam definidos municípios-modelo, e conseguiríamos sistemas de informação para medir a qualidade de vida e os desenvolvimentos futuros das nossas cidades, estimulando a competição para aumentar o desempenho entre as Câmaras Municipais. Assim, haveria mais TRANSPARÊNCIA e COMPREENSÃO para o cidadão, aspectos vitais para a democracia que hoje são sistematicamente e habilmente violados.

Dignidade e corrupção. Perfil complicado, polêmico e, às vezes, temeroso da personalidade política. No mundo empresarial,

somos medidos pelos resultados concretos que obtemos, e na política somos medidos pela capacidade de comunicação. A realidade (ou a verdade) não importa (a menos que o caso chegue aos Tribunais de Justiça). A única coisa que importa é a mensagem recebida pelos eleitores, que são os que, em última análise, concedem o poder. Na sua origem primitiva, a palavra político significava "cidadão", mas hoje, graças à nossa perversidade, passou a significar "aquele que engana os cidadãos".

Há uma infinidade de políticos que dizem que "a verdade é perigosa e destrutiva para a sociedade e deve ser conhecida apenas por alguns, aqueles mais próximos de nós". Sim, há pessoas no meio político que acreditam firmemente na mentira política e asseguram que a mentira é obrigatória, e ainda ousam dizer que a moralidade é a virtude dos fracos, e é por isso que muitos acreditam que mentir A política os leva também distante. Na política, e para muitos políticos, APARÊNCIA é tudo. Os enganos não são importantes.

Existem políticos dignos e políticos corruptos, e isso é tão óbvio quanto dizer que as pessoas que exercem tal atividade são boas ou más. Se o executivo de negócios comete erros graves em sua posição, ele é rapidamente eliminado e substituído. Decisões ágeis são tomadas (apesar da impressionante capacidade de autojustificação). O político, por mais mal que faça ou por que as coisas fiquem ruins para ele (apesar de tentar fazê-las bem), se apegua à sua posição, sem o menor medo ou decoro. Ele não sabe sair com orgulho, e neste caso seria necessário considerar:

Quem sabe renunciar? É difícil tirá-lo da cadeira, e ele permanece nela sem o menor sentimento de vergonha pessoal e com a total ausência do menor senso de ética. Somente os honestos (e existem) são capazes de deixar o cargo quando reconhecem seu erro ou a delicada situação política. E é que para muitos homens, a primeira coisa é "comida e prazeres" e depois a moralidade. Eles não os ensinam a recuar com dignidade e cantar "chegamos até aqui", muito obrigado, e o que vem a seguir, ou ter sua consciência sussurrando "lembre-se de que você é humano". Eles têm problemas com o assunto da modéstia. Muitas pessoas que governam preparam seus cérebros para ordenar, gastar, cercar-se de luxos e acreditar que são semideuses, então não

importa o quanto pensem sobre isso, nunca encontram o momento certo para retornar ao mundo dos mortais ou normais. Poucos sabem renunciar graciosamente. Eles até renunciam, mas com má vontade e uma vitimização que parece tornar seus críticos culpados, e eles mesmos em heróis de má qualidade. O resultado final após a renúncia é o escândalo barulhento, repetitivo, patético e tenso. Seria tão mais simples reconhecer que um ciclo terminou, lembrar-se de seus próprios méritos ou esforços e descansar bem merecido, mas a sede de poder exerce uma misteriosa atração sobre aqueles que encostam sua bunda nelas, acreditando, em muitas ocasiões, que são líderes vitalícios.

Fortaleza. O dicionário diz que integridade significa ser uma pessoa íntegra, unida à perfeição, imparcial, retida na aplicação da justiça; força, perseverança, firmeza de espírito, cumprimento severo e pontual da disciplina. E submeto à sua consideração e análise que me diga quantos políticos ousaria citar com fatos comprovados e cujos comportamentos coincidem com alguns dos significados expostos, ou... pessoas com integridade não deveriam gerenciar nossos ativos? Não seria positivo e recomendável torná-lo obrigatório e fazer algumas análises de integridade para aqueles políticos ou candidatos sérios que vão administrar nossos recursos comuns, e que essa medida seja incluída na legislação?

Políticos e empresários a caminho do banco. O ano de 2006 nos surpreendeu com algumas ações legais inusitadas na ensolarada cidade de Marbella: a detenção e prisão de políticos da Câmara Municipal de Málaga e de empresários ligados a suposta atividade criminosa urbana. Embora seja triste e lamentável que as pessoas vão para a prisão, é de se comemorar que a Procuradoria Anticorrupção exerça seus poderes em prol da democracia, da transparência e do progresso. Atingimos a “área cinzenta” da ética empresarial.

Mas este não parece ser um caso isolado de suposto suborno e pagamento de comissões entre autoridades municipais e empresários ligados ao negócio urbano e da construção. Raro é o município na Espanha onde algo semelhante não ocorre em maior ou menor escala. Os políticos costumam dizer que a origem desses eventos é a falta de financiamento dos municípios, bem como a inexistência de uma lei

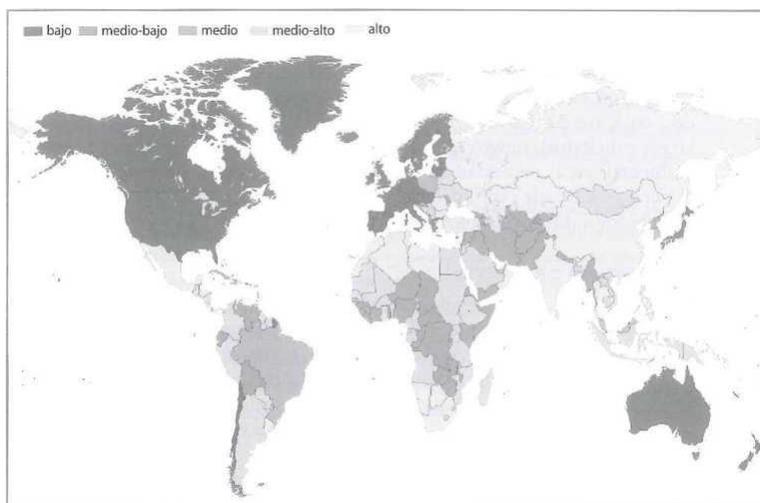
transparente de financiamento dos partidos políticos. No entanto, na maioria das tramas de corrupção conhecidas na Espanha, boa parte do dinheiro não vai para o partido político ou para a prefeitura, mas para os bolsos de quem realiza esses atos. A cor política não importa, porque são as formações que infringem a lei que têm que concordar com a reforma.

(Como um empresário pode fazer a coisa certa em tempos difíceis no planejamento urbano e com os políticos? Os municípios descobriram que a gestão urbana é uma fonte de renda altamente lucrativa, mas, além disso, em alguns casos, obtendo a vontade política de converter um terreno rústico para um empreendimento que valia 10 milhões e agora convertido em 100 custa muito pouco. Em alguns casos, a reclassificação não será concedida antes de alguém que também pague uma colisão? Muitos construtores e desenvolvedores cedem à chantagem (às vezes também causada por eles).

Servindo o cidadão: os funcionários trabalham? É lógico que todos queremos ter segurança no trabalho, porém, na minha opinião, todos devemos conquistar essa segurança após a avaliação de nosso desempenho e cumprimento de objetivos profissionais. Que o trabalho seja para toda a vida é uma das principais causas ou vícios na origem do serviço medíocre que muitas vezes é prestado aos cidadãos por funcionários, que, aliás, também recebem seu salário mensal dos impostos que todos os espanhóis pagam. Quando vamos submeter os funcionários a uma avaliação permanente de seu trabalho? Sua continuidade no cargo deve depender de sua avaliação positiva, e talvez, se não fossem demitidos, mudassem de cargo, pois é socialmente inaceitável que se consolidem direitos e cargos profissionais vitalícios que eventualmente não cumpram satisfatoriamente com as suas responsabilidades, e quando será implementado um código de conduta? Já existem inúmeros exemplos no setor privado, onde a imparcialidade, transparência, honestidade ou austeridade são respeitadas. Em muitos casos, o custo da ineficiência é muito alto e é pago pelo cidadão. Em prol da boa competitividade e do avanço na busca da eficiência do cidadão, esperamos que as reformas públicas não demorem.

Riscos políticos para o investimento. Se já é complicado

fazer a devida -análise do retorno dos lucros com margem adequada de acordo com a gestão e o risco considerável que o empresário enfrenta face aos investimentos a nível internacional, no mundo da empresa e nos negócios que envolve toda a sua atividade, é sempre fundamental analisar os riscos — nesse caso, políticos— de realizar investimentos com um mínimo de confiança e segurança. Nesta situação, quero fazer uma breve análise visual apresentando um panorama mundial dos países onde, e — em termos gerais — a situação de risco político e econômico para as empresas é mais ou menos importante. Tais riscos advêm principalmente da possibilidade de interferência política, deficiências legais e institucionais (insegurança jurídica) e possível não pagamento da dívida soberana, além de outros como a dificuldade de encontrar parceiros confiáveis em países de alto risco.



Investimentos de capital e riscos políticos

Uma análise aprofundada das políticas governamentais e dos riscos políticos, bem como as alternativas de câmbio do governo, é altamente desejável antes do investimento de capital em um país.

Fonte: AON/Cinco dias.

A lenta, cara, complexa e arriscada gestão de terras

Com o objetivo de que o leitor possa entender os diferentes aspectos que afetam todos os problemas que existem na terra na Espanha e afetam o preço da habitação e os processos de planejamento urbano, farei uma breve apresentação como síntese com três pontos:

1. Oferta de terreno. Há uma abundância de terras não urbanizadas e uma escassez de terras urbanizadas .

2. Escassez de terrenos urbanizados. É aqui que está o problema.

a) Causas: processo de gestão lento e rígido, dependente de decisões administrativas, legislação ampla e dispersa e custos de desenvolvimento excessivos.

b) Efeitos: escassez de terrenos aptos para construção e alta repercussão do custo do terreno que provoca forte aumento no preço final do produto.

3. Gestão da terra.

a) Lenta: longos procedimentos de aprovação e desenvolvimento de planejamento.

b) Cara: altos custos de aquisição de terras urbanizáveis, de gestão da terra e de urbanização e grandes transferências compulsórias.

c) Complexa: legislação dispersa (regulamentos estaduais, 17 leis regionais, portarias municipais), os procedimentos de aprovação do planejamento são muito complexos e diferentes em cada Comunidade Autónoma, o conhecimento da aprovação dos instrumentos de gestão é lento e diferente em cada Comunidade Autónoma, e a necessidade de conhecimento multidisciplinar.

d) Riscos: riscos legais (necessidade de Due Diligence do terreno ou verificação junto ao Registro de Imóveis, cobranças urbanas, metros quadrados etc.), riscos financeiros (investimentos pesados e prazos de recuperação longos e incertos), riscos técnicos (necessidade de estudos geológicos, impacto ambiental etc.), necessidade de documentação múltipla (estudos de planejamento, estudos de viabilidade etc.) e riscos políticos (mudanças de equipes governamentais durante e/ou após a legislatura).

Precisamos de terra para viver,

É o ciclo da vida e da própria natureza. O ser humano nasce, cresce, se desenvolve e morre. E estamos dentro deste habitat. Portanto, durante as diferentes fases da vida temos necessidades vitais a atender para nossa própria sobrevivência. Vejamos, e relacione com a manchete descrita, **PRECISAMOS DA TERRA PARA VIVER**, quais são as necessidades da terra — para viver nela— para garantir o desenvolvimento e o crescimento do ser humano no território onde vivemos. Devemos crescer e desenvolver-nos, mas também fazê-lo de forma inteligente para a nossa própria sobrevivência futura e para o ambiente em que vivemos, a natureza e a sua sustentabilidade ao longo do tempo. Abel García, Diretor Geral da TM Grupo Inmobiliario e especialista em todos os problemas fundiários, faz um tour magistral por todos os aspectos relacionados ao planejamento urbano e propõe soluções interessantes para profissionalizar o setor e tornar a compra de uma casa mais acessível.

Quando fui convidado a escrever algumas linhas sobre este tema, a primeira coisa que pensei foi que, devido à minha experiência, seria fácil para mim explicar aquele título óbvio, “Precisamos de solo para viver”, mas quando estava tentando para estruturar o artigo, comecei a perceber que por trás dessa afirmação simples e necessária, existem algumas variáveis difíceis de controlar que tornam tudo relacionado ao solo complexo, no sentido estrito de matéria-prima para criar ambientes habitáveis.

A primeira reflexão começa com o ponto de vista, certamente, diferente que nós profissionais temos em relação aos que não o são, em relação ao problema da terra. Os primeiros veem o problema certamente com óticas diferentes, e os segundos provavelmente não o veem. Quando estes ouvirem sobre o problema da terra, sobre a escassez da terra, não entenderão que, como há tanta terra em torno de nossos ambientes urbanos, fala-se de escassez.

E aí começa, do meu ponto de vista, um dos primeiros problemas que cercam o problema da terra, é o convés, que o problema da gestão da terra só é sofrido pelos profissionais. Não é um problema que a sociedade o sinta e o vivencie, embora paradoxalmente o venham a sofrer ao acessar um direito tão básico e constitucional como a moradia digna.

O leitor pode se perguntar, qual é o aludido problema

fundiário? Basta dizer que uma série de fatores se juntam nessa questão, como escassez, especulação, fome, excesso de controle administrativo, necessidade de gestão de planejamento, problemas de oferta e demanda, a pressão dos diferentes agentes econômicos sobre um setor tradicionalmente com altas taxas de rentabilidade, sustentabilidade etc. Se desenvolvermos cada um desses fatores, o leitor que não for iniciado nesse problema, ao final poderá ter uma aproximação da realidade, ou pelo menos da realidade que o autor conta.

1. A escassez. O sintoma mais claro dessa realidade é seu alto preço. Acontece com frequência ao nosso redor, bens e produtos de alto preço têm uma coisa em comum, sua escassez. Estas são as regras do mercado, pouca oferta e alta demanda resultando em aumentos de preços descontrolados. Todas as leis de planejamento urbano destinam um percentual dos terrenos qualificados em portaria municipal para que sejam revertidos a essa comunidade para a publicação de eventuais GANHOS DE CAPITAL. Mas são, em primeira instância, os proprietários dos terrenos que auferem automaticamente as mais-valias, pela simples inclusão da sua propriedade no ordenamento, deixando essa reversão das mais-valias ao município para os consumidores finais do terreno.

Em segundo lugar, há os especuladores profissionais que abusam da confiança das autoridades municipais prometendo um belo empreendimento para conseguir a requalificação da terra até que se produza o ato administrativo irreversível, em que algemam as administrações locais dependendo dessa irreversibilidade da administração atos, transferindo a propriedade repetidas vezes com os consequentes ganhos de capital sem pagar o “pedágio” legal para a comunidade.

As terras aptas à urbanização são escassas basicamente devido à inibição do poder público. Essa inibição obviamente não é deliberada, mas é fruto de equívocos produzidos pela complexidade de fatores que levam a essa questão, a saber: diferenças de critérios políticos aplicados a essa matéria, justaposição das diferentes administrações, complexidade legislativa, falta de unificação de critérios no momento da gestão, entre outros.

Em suma, por alguns motivos, por outros, ou pela inter-relação de todos eles, a realidade é que a terra aparece como um bem escasso e caro, o que logicamente tem repercussões muito

transcendentes naquele produto final que é transferido para a sociedade como “a Casa”.

2. A especulação. Esse é um dos flagelos do setor imobiliário, incapaz de controlá-lo, porque entre outras coisas se alimenta dele para crescer e se desenvolver. Poderíamos começar pela forma mais primária, que consiste na simples habilitação de terrenos com portarias municipais (PGOU). As administrações locais teriam de ter capacidade legal para conceder a condição de terreno apto à urbanização apenas aos agentes econômicos que pudessem desenvolver plenamente a ação urbanística pretendida.

3. O controle dos poderes públicos. Sem dúvida, esse aspecto tem conotações delicadas que ele tentará evitar com certas doses de abordagens declarativas e genéricas. Os poderes públicos são tentados a controlar tudo o que tem um peso específico importante em uma economia. E sem dúvida o setor imobiliário tem.

Eles têm legitimidade aparente, pois corresponde às administrações públicas a capacidade de ordenar seu território, mas diante de tanta dificuldade administrativa para a gestão do território, diante de tanta falta de unificação de critérios entre as diferentes administrações, criando um insegurança jurídica pouco conhecida em nenhum outro setor econômico, diante de tantas regulamentações dispersas, diante de tantos atrasos administrativos injustificados, em muitos casos descumprindo as leis que eles mesmos promulgam, diante de tantas autodecisões interessadas, só se pode dizer que o planejamento urbano tem que ser lento, caro e complexo para que melhor atenda aos interesses ocultos das diferentes administrações públicas ou, melhor, de alguns políticos e funcionários que as governam.

4. Necessidade de planejamento do território. Este é o princípio básico em que se baseiam todas as manipulações que um piso pode sofrer antes de sair no mercado. Para alguns esta é a origem de todos os males que se concentram no solo, são eles que promulgam aquele "pouco intervencionismo", que o que deve ser feito é "adotar muita liberalidade", "que as pessoas construam onde quiserem, sempre e quando eles fornecem à terra os serviços básicos para poder viver, já se vê como a terra se tornaria um bem acessível", afirmam.

Obviamente, com essas declarações que pude ouvir muitas vezes ao longo da minha vida profissional, não posso concordar. Em suma, tentar combater um mal não pode criar outros, certamente

maiores.

O território deve necessariamente ser ordenado, porque alguém tem que pensar na comunidade e nas suas coisas comuns, independentemente dos critérios de desperdício econômico que estaria envolvido no abastecimento, manutenção etc. desses ambientes desestruturados, que significaria falta de planejamento e encomenda.

5. A gestão. Gestão é entendida como todas as ações que tanto as administrações públicas quanto os indivíduos devem realizar para conseguir a transformação de uma terra rústica em uma terra urbana.

Trata-se de uma questão difícil, que não se entende se não estiver relacionada ao urbanismo, e aqueles de nós que estamos relacionados a ela, entendemos ainda menos. Sou mais contundente: quem escreve estas linhas pôde viver pessoalmente a experiência de levar menos tempo para construir uma urbanização de 1.000 moradias ao longo de vários anos, ou seja, para criar uma cidade de médio porte, do que para catalogar os terrenos onde se estabeleceram, em sua transformação de rústico em urbano. Sem comentários.

As causas dessa morosidade na gestão podem ser múltiplas, cito algumas, a título de exemplo: interesses políticos, diferentes administrações governadas por diferentes partidos políticos; emaranhado de leis que se justapõem; leis que saem sem regulamentações (o que leva a interpretações variadas dos funcionários públicos que devem aplicá-las); ineficácia de muitos municípios por falta de recursos técnicos e humanos, incapacidade de seus dirigentes, inibição de políticos por falta de comprometimento de alguns funcionários etc.

6. Pressão de outros agentes e/ou setores econômicos. Outra circunstância que ocorre em relação ao problema da terra é a incorporação de agentes econômicos externos, ou seja, agentes não relacionados profissionalmente ao mundo urbano ou imobiliário, que surgem em determinados momentos dos ciclos econômicos e aumentam a pressão da demanda, alcançar logicamente preços mais altos da terra.

Tradicionalmente, o desenvolvimento habitacional foi – e é – um setor com boas taxas de retorno quando se sabe fazer bem as coisas. Em tempos de um ciclo econômico generalizado de prosperidade num país, pelo menos o que tem acontecido na Espanha

nos últimos 25 anos, muitos agentes econômicos obtêm excedentes que são canalizados consideravelmente para o mundo imobiliário, por vezes por simples diversificação das empresas e outros, como é o caso nos primeiros cinco anos do século XXI, porque não há melhor investimento nas perspectivas econômicas espanholas do que ir para o setor abastado do “tijolo”. Alguns, os mais ousados e preparados, ousam entrar e assumir o ciclo imobiliário completo, compra de terrenos, requalificação no seu caso, construção e comercialização, e outros à simples compra de terrenos, com alguma tentativa de avançar no processo de requalificação e , como dizem na gíria imobiliária, para “dar o passe”.

Isto, conseqüentemente e, como dissemos no início, não tem outro efeito senão ter um grave impacto na sujeição do mercado de terras a um excesso de procura, cujo resultado é um aumento do seu preço proporcional a essa pressão.

Isso não é bom nem ruim, são simplesmente as regras do jogo com as quais se opera em uma economia de mercado. Embora as conseqüências para o mercado fundiário sejam negativas, devido ao aumento do custo do bem final que abrange todo este processo, como a habitação , não é menos verdade que a transferência de capital para o sector da construção em determinados momentos de procura de habitação, equilibra os seus preços aumentando a oferta, ao mesmo tempo que gera benefícios para o resto da economia com base no peso específico que o setor da construção tem para um país.

7. A sustentabilidade. Esta é a grande aposta para o futuro que tanto as administrações públicas como os agentes econômicos envolvidos no setor imobiliário têm de fazer. Sustentabilidade é entendida como o equilíbrio entre o consumo do solo a ser transformado em urbano com a utilização dos recursos necessários para isso, cada vez mais escassos, com o impacto ambiental que supõe, de deterioração da natureza, alteração da paisagem, de transformação da orografia etc.

É aqui que o título do artigo “precisamos de terra para viver” adquire seu fundamento, é claro que é preciso e se for preciso, certamente será tomado e transformado porque há poucas barreiras ao homem em seus esforços para se desenvolver. De fato, precisamos de terra para viver, é uma afirmação de tal peso que até parece óbvia, mas por trás dessa afirmação há tanta complexidade para sua realização, que como vimos, não terminamos de acertar a solução.

A título de conclusão, permitir-me-ei expor algumas ideias que, do meu ponto de vista, poderão lançar alguma luz sobre o problema: maior liberalização fundiária, maior coordenação entre as diferentes administrações públicas na legislação e aplicação desta legislação, mecanismos erradicar a especulação, dotando as administrações de ferramentas para que seus atos administrativos possam ser revogados subitamente se os compromissos de desenvolvimento não forem cumpridos, maior comprometimento dos agentes econômicos em criar empreendimentos compatíveis com o meio ambiente, no longo prazo, empreendimentos que prejudiquem o meio ambiente, que não estão integrados na mesma, afetará a credibilidade da área para continuar a atrair aqueles que, como turistas ou como quem procura casa pela primeira vez, decidem escolhê-la para ali residir.

Abel García Gómez, 10/6/2005

Diretor Geral da TM Torreblanca- Grupo Imobiliário.

Também acho interessante contribuir com a colaboração da PROVIA, Associação de Empreendedores Imobiliários da Província de Alicante, através do seu Secretário Geral, Jesualdo Ros, e comentar os principais aspectos que preocupam os promotores, a previsão no setor residencial e a imagem externa do setor.

1. Principais questões a defender. O objetivo da Associação é defender o interesse geral do promotor imobiliário. Um conceito amplo que, em linhas gerais, implica capacitação, informação, assessoria, convênios de colaboração e representação do setor junto à Administração e à sociedade civil.

Para atingir estes objetivos básicos ou gerais, são desenvolvidos anualmente em média 50 cursos ou seminários específicos, são enviadas cerca de 100 circulares e/ou e-mails às empresas informando sobre desenvolvimentos legislativos, projetos de lei e outros assuntos de importância no desenvolvimento da nossa atividade, são resolvidas em média 504 consultas anuais formuladas por empresas, celebrados acordos de colaboração com empresas de serviços em condições preferenciais e, por fim, a Provia está representada em diferentes organizações relacionadas com o sector como, por exemplo, a Comissão de Ordenamento do Território, a Comissão de Acompanhamento do Plano Habitacional, Câmara de Arbitragem do Consumidor, Mesa de Negociação do Contrato de Construção ou Comissão Autônoma de Taxas de Acidentes do setor, entre outros.

Neste primeiro nível de objetivos, acho interessante destacar a atenção especial que o Conselho de Administração dá à qualidade do produto imobiliário e à responsabilidade social da empresa. O interesse pela qualidade reflete-se nas nossas relações com a Administração e em diferentes atividades como o estudo de inovações tecnológicas ou a promoção do uso de novas tecnologias. A importância dada à responsabilidade social da empresa leva-nos a dar o máximo apoio à Provia em iniciativas que permitam um crescimento sustentável. Por exemplo, no que diz respeito à poluição sonora, acho que nosso apoio e sugestões para promover um melhor cumprimento foram notáveis.

Juntamente com estes objetivos de natureza estrutural, existem outros objetivos de curto prazo que são de grande importância no curto prazo; e que determinam a atividade da Associação. O processo de “extinção” em que estão imersos nossos microempreendimentos, a necessidade de água de qualidade e em quantidade suficiente juntamente com infraestrutura e apoio institucional para a atividade denominada Turismo Residencial. Estes são três exemplos desses propósitos conjunturais.

2. Previsão do Setor de Turismo Residencial para 2010-2015. Sem dúvida, é arriscado fazer uma previsão de tão longo prazo, especialmente se levarmos em conta que em apenas cinco anos nosso ambiente pode dar uma volta de 180°. No entanto, convém referir os seguintes fatos que condicionarão o médio prazo:

- A chamada globalização é uma realidade que vem entrando em nosso subsetor de forma lenta, porém segura. Isto significa, por exemplo, que as grandes, mas também as médias empresas, têm apostado nesta província como mercado para desenvolver a sua atividade. Além disso, as grandes empresas estão de olho no segmento de turismo residencial ou de segunda residência. Embora neste último campo ainda tenham um longo caminho a percorrer para igualar a experiência de nossas micro e pequenas empresas, em geral possuem maior capacidade econômica e gerencial, bem como de informação.

- O meio ambiente se tornará cada vez mais importante: use materiais recicláveis, recicle no local, reduza os níveis de poluição sonora, use energia solar, invista mais em paisagismo, etc. São aspectos de grande importância e com significado econômico. Mas, além disso, a reclassificação de terrenos para novos usos residenciais não será apenas cara, mas cada vez mais excepcional.

- A produção de terrenos residenciais será escassa pelos motivos mencionados e, além disso, será muito cara, pois o conceito de terrenos de alta qualidade ganhará forma; isto é, com maiores dotações e infraestruturas.

- A saúde e a segurança no trabalho se tornarão cada vez mais importantes. Isso acarretará um planejamento mais detalhado das obras, sua execução em prazos mais longos e a introdução gradual de elementos pré-fabricados.

Com base nas considerações anteriores, o médio prazo é marcado pelo desaparecimento de microempresas que não são capazes de se especializar e encontrar segmentos de mercado em que a concorrência de grandes e médias empresas não é tão forte: casas unifamiliares singulares que são “a gosto do cliente”, reabilitação de apartamentos turísticos construídos nas décadas de 1960 e 70, habitação em regiões com crescimento limitado, arrendamentos, entrega de habitação usada como parte do pagamento do preço etc.

A complexidade do processo de planejamento urbano e a

proliferação de regulamentações específicas sobre habitação farão com que ambas as atividades se diferenciem. Assim como o tempo fez surgir a diferenciação entre a atividade de promoção imobiliária e a atividade de construção, o mesmo acontecerá com a primeira e a atividade de fomento.

Por fim, no que diz respeito ao turismo residencial, acredito que no médio prazo passaremos por uma fase de reajuste e declínio, tanto da oferta quanto da demanda (preços, concorrência, imagem, infraestrutura etc.), para posteriormente produzir uma inflexão na curva e continuar na linha de forte demanda; mas haverá uma mudança substancial: menor oferta de produtos e preço mais alto.

3. Notícias legislativas. A Administração tem a obrigação e o poder de ditar as leis em que a sociedade exerce a sua atividade. A renovação e adaptação de todo o quadro legislativo deve ser valorizada positivamente, mas isso terá um preço: maior segurança em troca de prazos mais longos e maior complexidade, além de reclassificações fundiárias caras e escassas.

4. Melhorar a imagem dos promotores. Melhorar a imagem do setor não é muito diferente do que teríamos que fazer para melhorar a imagem de um determinado bem ou produto: primeiro devemos ter um bom produto, e depois teremos que comunicá-lo. Aplicando isso ao nosso setor, significa defender com firmeza a atuação socialmente responsável da empresa e oferecer um produto de qualidade para posteriormente comunicá-lo à sociedade.

A defesa desse comportamento ético exige que o próprio setor tenha capacidade econômica e pressão suficiente para expulsar qualquer pessoa que pratique práticas indesejadas ou que, de uma “comissão de ética”, possa detectar uma empresa de práticas não responsáveis. Na minha opinião, um grande número de nossas empresas apoiaria essa autoavaliação ou autocrítica. Mas isso exigiria não apenas a existência de uma unidade de voz, mas também uma organização com capacidade econômica para realizar essas medidas; algo que, dado o nosso dinamismo empresarial e a nossa limitada experiência associativa, é difícil de concretizar no curto prazo.

Essa falta de unidade de voz significa que, em geral, nossas organizações não têm capacidade econômica suficiente para se

comunicar com a sociedade. No entanto, a Provia pretende adotar medidas nesse sentido e assim que continuarmos avançando no profissionalismo e maturidade do setor, a imagem evoluirá favoravelmente.

Jesualdo Ros Tonda, 8/3/2005
Secretário Geral da Provia, Associação de Promotores
Imobiliários da Província De Alicante.

Verde, que te Quero Verde: Planejamento Urbano e seu Impacto no Meio Ambiente

Sempre fui amante e defensor da natureza e da sua cor verde e intensa, e aprendi muito com as lições de magistrado que ela nos oferece. Além disso, quero lembrar o que a Constituição nos diz sobre isso:

“Toda pessoa tem o direito de gozar de um meio ambiente adequado ao desenvolvimento da pessoa, bem como o dever de preservá-lo.”

Considero de grande interesse falar com Javier Jerez, especialista em questões ambientais, e quis apresentar-lhe uma série de reflexões sobre a situação atual do planejamento urbano e seu impacto direto no meio ambiente, questão que sem dúvida é vital para os seres humanos e suas sucessivas gerações.

1. Como a construção de um conjunto habitacional urbano para uso residencial próximo a uma área natural afeta o

meio ambiente? Quais seriam os aspectos positivos e negativos ao considerar a proteção do meio ambiente natural? Tudo depende do objetivo de qualidade do referido site. Ou seja, e usando um exemplo como comparação, a água com alto teor de nitratos é de boa ou má qualidade? Bem, vai depender do destino final. Se essa água for utilizada para abastecimento humano, a resposta seria que é de má qualidade. No entanto, se essa mesma água for utilizada para irrigação agrícola, possivelmente economizaremos muito dinheiro para o agricultor em fertilizantes e, conseqüentemente, sua qualidade seria boa. Assim, fica claro que as coisas não são boas nem más por si mesmas, mas dependendo do seu contexto, e isso é extrapolado para as definições de impacto ambiental e poluição, por vezes utilizadas de forma errônea, como veremos mais adiante.

O fato de se propor uma urbanização contígua a uma área natural de importante valor ambiental pode induzir todo o tipo de conseqüências que vão desde a melhoria do ambiente, até à sua degradação progressiva irreversível, com todos os seus estados intermédios. Para entender melhor essa afirmação, é necessário primeiro especificar o tipo de ação e depois analisar os valores para os quais esse espaço natural é único.

Quanto ao primeiro aspecto, deve-se ter em mente que a reclassificação de terras não urbanizáveis para terras urbanizáveis, quando contíguas a uma área protegida, gera imediatamente reações de grupos de interesse social, geralmente negativas e, às vezes, sem qualquer fundamento. É muito comum o cidadão comum (e o que é ainda mais preocupante, mesmo técnicos da Administração com competência em matéria ambiental) pensar que o fato de um terreno ser classificado como urbanizável significa que é, na sua totalidade, edificável, quando não é.

O fato de uma terra ser reclassificada como urbanizável não significa mais do que se pretende alterar o uso da terra, mas o grau específico de transformação não é determinado. É a qualificação do terreno e o projeto de ação específico que determina verdadeiramente o grau de afetação dessa reclassificação. Se a qualificação do terreno permite uma primeira aproximação do grau de incidência desta ação (pois não permite especificar a real magnitude da mesma), é no projeto de urbanização que sua compatibilidade ambiental pode ser estabelecida com maior precisão.

Antes de voltar a este aspecto, é necessário nos

introduzirmos ao segundo conceito, relativo às condições de qualidade do ambiente natural onde se situaria tal ação, para podermos posteriormente interrelacioná-los. Quando um solo é protegido (ou precisa ser protegido, ou deveria ser protegido) isso é feito por uma ou mais razões específicas, ou pelo menos é assim que deve ser. Essas motivações costumam responder ao fato de um território apresentar valores ambientais únicos (não confundir com o grau de naturalidade de um pedaço de terra) e que respondem a aspectos diretamente relacionados ao ambiente biótico (flora, vegetação, fauna e suas relações ecológicas), o ambiente abiótico (solo, água, ar...), o ambiente perceptivo (paisagem), o ambiente patrimonial (cultural, arqueológico...) e/ou o ambiente social (atividades agrícolas e exploração florestal).

Se a classificação e qualificação de um solo está correta e responde a uma justificativa ambiental clara, é necessário saber exatamente quais foram aqueles valores para os quais ele foi protegido. A fauna dos espaços naturais, ao contrário da vegetação, é muito sensível à presença humana e em muitos casos requer grandes espaços vitais para sua permanência. Tenha em mente que a diversidade de grupos faunísticos é enorme e que as condições ecológicas de seu habitat podem ser muito complexas. Em outras palavras: podemos encontrar espécies cujas áreas de reprodução, alimentação e descanso são diferentes, em alguns casos, com diferenças quilométricas entre elas.

Suponhamos dois novos empreendimentos, ambos com exatamente a mesma superfície e idêntica planificação detalhada, mas com localizações diferentes: o primeiro, confinando com um espaço protegido por valores faunísticos (como, por exemplo, uma ZEPa — Área de Proteção Especial para Aves), e a segunda a cinco quilômetros desta fronteira. É inevitável pensar que a primeira opção é inviável (ou pelo menos alguns grupos sociais diriam) e, no entanto, ninguém acrescentaria nada sobre a segunda opção, concluindo que não há impactos ambientais previstos. No entanto, a situação pode ser bem diferente.

Bem, vamos continuar com a hipótese plantada. Pode ser que o espaço protegido tivesse uma magnitude espacial tal que a possibilidade de afetar as áreas de nidificação dessas espécies fosse mínima devido às condições do habitat e, ao contrário, sua única área de alimentação se encontrasse, precisamente, na o setor em que

ninguém havia levantado qualquer interação.

Depois que os dois documentos foram enviados à Administração, obteve-se a Declaração de Impacto Ambiental favorável para o segundo caso e a primeira urbanização foi descartada, devido à sua proximidade com a área protegida. A conclusão é clara: a espécie a ser protegida desaparece desse ambiente e se desloca (ou não) para novos nichos ecológicos. Mas essa consequência não será vista por alguns anos e será justificada com qualquer outro argumento...

Com esta hipótese, utilizada como exemplo, reflete-se a dificuldade de tomada de decisões quanto à possibilidade de junção de empreendimentos urbanos com espaços protegidos por componentes faunísticos, pois em algumas ocasiões sofrem limitações excessivamente valorizadas. No entanto, e em qualquer caso, a sua viabilidade é dificultada pelos impactos do ruído durante as fases de urbanização e codificação, devido ao stress que induzem nas referidas espécies. No entanto, este impacto poderá ser minimizado com a incorporação de uma faixa, mais ampla do que no caso anterior, com telas acústicas que amortecem parcialmente este efeito, embora seja necessário introduzir medidas adicionais de controlo temporário dos trabalhos nas épocas de nidificação e/ou reprodução, por exemplo.

Em suma, deve-se buscar um equilíbrio entre a preservação dos espaços naturais por meio de medidas adequadas para conciliar as ações de desenvolvimento urbano que possam afetá-los, mas sempre considerando as reais necessidades da população.

2. Quais são os ambientes naturais da província de Alicante que mais sofreram devido à construção de casas e por quê? Sem dúvida, o ambiente costeiro. O desenvolvimento desordenado das urbanizações paralelas à costa e, em inúmeras ocasiões, invadindo a praia, tem levado a uma significativa deterioração da qualidade ambiental deste ambiente em prol da propriedade privada em detrimento do uso e aproveitamento coletivo, situação que felizmente foi corrigido a partir da Lei das Costas.

Independentemente da discussão de natureza pública ou privada desse ambiente, o impacto gerado pela construção de moradias pode ser multifuncional e depende do planejamento comercial, proximidade com o mar, tipo de construção etc., mas talvez o mais relevante seja a ocupação do território, o impacto paisagístico e a possível ruptura da dinâmica costeira.

A paisagem é um parâmetro subjetivo e, conseqüentemente, altamente discutível, mas é verdade que em geral a construção de casas em excesso junto ao mar não é valorizada positivamente, sobretudo por quem não conseguiu adquirir uma dessas casas. No entanto, o possível efeito sobre a dinâmica costeira é um aspecto quantificável.

3. Realmente, tanto para vocês, especialistas, quanto para a enorme sensibilidade da opinião pública, o que é mais importante em termos de meio ambiente? A garantia de que as gerações futuras possam usufruir, pelo menos, dos mesmos espaços naturais que nós usufruímos, alargando esta intenção a outros aspetos ambientais relacionados com o meio rural e o património etnológico, cultural e arqueológico. O desenvolvimento econômico deve continuar, mas não podemos esquecer que a sociedade também avança e exige cada vez mais esse compromisso com a sustentabilidade.

Embora esse princípio seja comum aos profissionais do meio ambiente e ao público em geral, existem divergências entre os grupos de interesse social dependendo de como isso afeta cada caso. É muito fácil exigir que se mantenham os valores tradicionais da agricultura, quando quem opina sobre este assunto não se dedica a isso, mas a um agricultor que explora a sua atividade em estado de quase sobrevivência deve-se perguntar se pensa é bom que não tenha mais opções de desenvolvimento do que manter tal atividade. O profissional, neste caso, deve considerar as duas situações e propor soluções para alcançar esse equilíbrio no caso de manter essa posição de preservação, pois é muito importante entender que, se a preservação de um meio ambiente é exigida por interesse coletivo, isso não deve ser custo livre do proprietário individual, mas através de fórmulas compensatórias.

De qualquer forma, há um teto mínimo de sensibilidade ambiental, e é aquele referente às garantias de segurança e saúde para a população. Pode haver diferenças nos demais aspectos ambientais a serem tratados devido ao raciocínio exposto, mas este claramente predomina sobre qualquer outro.

4. O impacto ambiental. Quais são os principais ataques ao meio ambiente e como são analisados? É difícil destacar uma variável ambiental sobre qualquer outra, mas concordo claramente com aquelas que podem afetar, direta ou indiretamente, a segurança da população (inundações, sismicidade etc.) ou sua saúde

(poluição da água, alimentos etc.). Os outros são imperceptíveis em relação a estes.

O impacto ambiental deve ser avaliado considerando, fundamentalmente, os seguintes conceitos: a) irreversibilidade; b) irrecuperável; c) acumulação; d) sinergia; e) periodicidade; e f) momento. Esses aspectos, somados à necessária avaliação da magnitude e extensão da condição, são os que determinam a intensidade final do impacto. As ferramentas para sua determinação dependem, por um lado, do grau de detalhamento com que as diferentes variáveis ambientais são analisadas e, por outro, do grau de conhecimento (e compreensão) do projeto ou ação a ser realizada. Se qualquer uma dessas duas condições falhar, uma avaliação rigorosa não é possível.

Considerando os conceitos anteriores, entendemos que não há por si só uma ação concreta que seja principalmente impressionante, pois depende de todos esses fatores. Um movimento de terra pode ser catastrófico, ou não, se cada ponto for cuidadosamente analisado. No entanto, um pequeno derramamento muito específico pode causar um efeito desproporcional dependendo de onde e como ele atua.

5. Qual é o futuro do meio ambiente daqui a 10-20 anos, tanto em termos gerais como em nosso entorno em Alicante? Na minha opinião, o meio ambiente se tornará a chave que controla, em certa medida, grande parte do quadro socioeconômico, porque o meio ambiente vai muito além dos aspectos puramente relacionados à avaliação dos recursos naturais.

Com a avaliação ambiental estratégica, todos os projetos e programas nas diferentes fases de desenvolvimento devem ser avaliados, e não como era feito até recentemente, avaliando a fase final do plano para propor medidas corretivas. Esse conceito está mudando e acabará prevalecendo em muito pouco tempo: a tendência à obtenção da medida de correção “zero” (MCC). O MCC só pode ser obtido quando todas as condições ambientais possíveis forem previamente consideradas e os projetos desenvolvidos adequando -se a elas, ou seja, prevalecendo as medidas preventivas. É claro que qualquer projeto vai produzir impactos (por mais simples que sejam), mas que possam ser totalmente compatíveis e absorvidos pelo ambiente onde é desenvolvido.

Olhando para o futuro próximo, a província de Alicante tem

um desafio muito importante a cumprir porque as suas possibilidades de crescimento estão condicionadas pela disponibilidade de água, acima de qualquer outro aspecto ambiental. A desertificação é um fato palpável e o aumento populacional devido aos novos desenvolvimentos urbanos exige recursos que nós mesmos não dispomos, a priori.

Com o Plano Hidrológico Nacional bloqueado, e com ele nossas possibilidades de transferência, Alicante terá de optar pela implantação de centrais de dessalinização ao custo de danificar a linha de costa (uma medida, por sua vez, que pode ser minimizada deslocando os emissários de sal para longe, mas cujos custos econômicos são consideráveis) porque a exploração dos aquíferos só deve ser utilizada como medida extraordinária devido à atual sobreexploração e baixa capacidade de recarga dos mesmos.

No ambiente, sempre se fala em fator limitante e limiar crítico, conceitos que se referem ao fato de que uma única variável, uma vez atingido determinado valor, domina todas as outras a ponto de torná-las praticamente insignificantes. No nosso caso, será a água. O importante é prever uma situação possível e agir de acordo. Ainda mais quando realmente temos, se quisermos, os dois recursos em abundância (água do mar e sol, para energia fotovoltaica).

Sabendo quais serão os nossos fatores limitantes para dar continuidade ao nosso desenvolvimento econômico (intimamente ligado ao turismo), é necessário que os instrumentos de planejamento, em especial os Planos Gerais de Urbanismo, já imponham os critérios de previsão para as instalações associadas à água e energia fotovoltaica, ou seja, que os novos empreendimentos e edifícios tenham, no mínimo, as instalações e, sobretudo, que o proprietário tenha a proteção legal para implementar ambos os sistemas.

No caso da água, será necessário separar os efluentes de salmoura "domésticos" das águas residuais para evitar a salinização destas, para que possam ser redirecionados para coletores de coleta de salmoura geral e, finalmente, para o mar ou para um paleo-aquífero. O custo extra de energia para tornar essa água potável pode ser compensado pelo produzido por painéis solares, de modo que o gasto seja equilibrado ao mesmo tempo em que esses excedentes energéticos podem ser utilizados em outras atividades domésticas, o que reduz ainda mais o impacto ambiental na fonte.

Com esta hipótese futurista, conclui-se que seria necessário

um plano de infraestrutura associado para que tudo pudesse ser integrado, mas talvez, e enquanto aguardam um dia a sua implementação, as Câmaras Municipais deixem, pelo menos, as portas abertas para a sua implementação em seus regulamentos urbanos.

Javier Jerez Escolano, 14/5/2005
Diretor Técnico da Ambartec Gestão e Projetos SL



Uma Mensagem para

RECORDAR

**O artigo 47.º da Constituição Espanhola:
"Todos têm direito a uma habitação
digna" não pode ser interpretado como
um crédito do Estado.**

**Para melhorar a imagem dos promotores,
devemos criar uma "comissão de ética"
que atue de forma socialmente
responsável. Pensando no presente e no
futuro, no planejamento urbano, devemos
subordinar o planejamento urbano ao
meio ambiente.**

**A falta de oferta de terrenos aptos para
construção é a razão pela qual a habitação
se torna inacessível.**

É desastroso que a eloquência dos políticos tenha mais impacto do que a evidência de sua produtividade.

É perigoso conceder cargos de gestão pública sem passar por testes de capacidade e integridade.

O CLIENTE VEM EM PRIMEIRO LUGAR

Por que em primeiro lugar? Bem, muito simples: porque graças a ele, somos pagos todos os meses. Vamos lá: tenhamos bom senso que qualquer política geral de uma empresa deve ser marcada como prioritária para entender em termos gerais a filosofia de que o cliente é quem manda e deve ser o nosso chefe. Os clientes são a razão de ser de qualquer empresa e temos que ter cuidado, pois como todos sabem, a receita das vendas vem deles e teremos que tratá-los bem, se pretendemos que continuem a nos trazer dinheiro (que é a consequência da venda).

O que é vender? Vender é discutir, juntamente com as características do produto, as VANTAGENS FUNCIONAIS que seu uso acarreta. E a esta última temos que dar mais importância do que damos a ela, porque afinal o que interessa ao cliente é a sua utilização, utilidade e as vantagens que ela traz, e é isso que realmente interessa ao cliente. conhecer.

A compra de um produto como uma casa de veraneio à beira-mar, por exemplo, tem tanto aspectos racionais (pelo importante investimento econômico a ser feito) quanto emocionais (porque está ligado ao descanso, lazer e prazer, saúde, férias, a praia, o sol, a piscina, bronzeador, família, status social etc.). Portanto, além de explicar ao cliente a lista de qualidades do próprio produto, será essencial fazê-lo ver as vantagens funcionais e o uso que o dito produto terá e como isso o beneficiará, levando em consideração suas ilusões e seus sentimentos.

Vendedores, o Grande Trunfo

Um bom vendedor, aliado a outros fatores do negócio, é sem dúvida o grande trunfo de qualquer empresa para o seu sucesso. José Antonio Sirvent, amigo e colaborador da Delegação Comercial de Albacete, sabe muito bem disso. Não em vão, em sua carreira de mais de 13 anos como vendedor, se encarregou de tentar satisfazer o cumprimento de suas obrigações contratuais com mais de 300 clientes e de suas ilusões.

Um deles nos diz:

Esta manhã fiz uma viagem para visitar dois dos nossos empreendimentos de praia com alguns clientes. Eu os peguei às 9 da manhã em casa. Hoje vou ter sorte, disse a mim mesmo, porque eles são uma família adorável, que nós que estamos na frente do público apreciamos.

Tínhamos o dia inteiro pela frente e o roteiro estudado para nos dar tempo de ver tudo. Então pensei: às 10 horas da noite de volta para casa, tenho que admitir que a viagem para visitar a urbanização com clientes é o momento mais bonito do meu trabalho, visita ao produto, passeio pelo ambiente, almoço com clientes, mais visita ao produto etc.

As horas passam, e depois de ver tudo e especificar todos os detalhes, estamos prontos para ir para casa, parece bom, certo? Hoje foi um dia frutífero. São 20h e entramos no carro, certifico-me de que põem o cinto de segurança e seleciono um CD... vamos ver, vamos ver! Eric Clapton, o acústico dos grandes sucessos... e a "Layla" começa a tocar... que maravilha!

Começamos o trajeto, e percebo que não sou o único que está cansado. No espelho retrovisor, vejo o primeiro "empoleirar" e me concentro na estrada. Quilômetro a quilômetro, muitas lembranças vêm à mente. Hoje, visitei algumas das urbanizações onde comecei a trabalhar na TORREBLANCA. Como o tempo voa! Estou na empresa há 15 anos e parece que foi ontem... o que mudou tudo. Passamos da era em que "todo professor tem sua cartilha" para a era

da informação, das novas tecnologias, da informática como ferramenta fundamental, da gestão de dados, relatórios, índices para fazer parte de uma estrutura comercial, treinamentos, cursos, técnicas de vendas, marketing etc. para lidar com os novos departamentos da empresa, RH, motivação, avaliação de desempenho ... e tudo isso em tão pouco tempo.

É certo que é preciso se adaptar às mudanças para continuar a ser líder de mercado e oferecer um melhor produto e serviço aos nossos clientes, além de nos diferenciarmos dos nossos concorrentes, e isso é possível com competências e atitudes positivas e vontade de aprender e melhorar. Todas essas mudanças nos trazem tantas lembranças que, às vezes, a nostalgia nos invade. Lembro-me que, há cerca de 8 anos, fui vendedor de apoio durante o período de férias da Páscoa numa das nossas urbanizações, juntamente com 5 ou 6 outros vendedores de TM. Na hora do almoço nos revezamos para não fechar o escritório. Eu estava sozinho, e eram 15h. Fazia calor, e um casal de alemães na faixa dos 40 anos se aproximou do escritório de vendas, ambos em trajes de banho:

“Olá! Expressen dois”, eles me dizem. “Não, não, expressen dois”, eu lhes digo. Observo um certo fascínio em seus rostos e indico o relógio, fazendo o gesto que meus colegas estão comendo, mas que chegam às 15h30. “O vendedor, expressen dois!, ele está comendo, ele vem às três e meia!” E eles me dizem: “Ya, Ya, Actun Strasser aiden”. Eu sorrio e pergunto se querem ver a casa-modelo. Mostro-lhes as chaves e gesticulo com o dedo no olho, vê, vê... e diz com um grande sorriso “YA, YA! Quantos quartos?” Digo a eles apoiando a cabeça na palma da mão que são dois, três?, indica com os dedos, dois quartos. Mostro-lhes a urbanização, o pinhal, a piscina... É muito bom, não é? Eu digo a eles enquanto eles falam um com o outro. A expressão em seus rostos diz tudo. Fomos ver a casa-modelo em detalhes, móveis, equipamentos, diferentes tipos, duplex e bangalôs... Vou enrolando para voltar ao escritório e, enquanto isso, vou mostrando as casas disponíveis.

Às 15h30, aparece o vendedor. Apresento-lhes e digo: “Vendam-lhes o número 24 da Fase 3”. No final da tarde, eles assinaram o contrato. Isso é agora o que os especialistas em marketing empresarial chamam de comunicação não-verbal. Quantas lembranças!

Continuamos nossa viagem de volta a Albacete, e os clientes

estão dormindo e falta menos! Chegamos a Alicante, ligação à autoestrada, um cigarro e... caramba! Eu vou ter que parar de fumar, agora que a lei está em vigor, às vezes a gente não pode fumar porque muda muito rápido! E vêm à mente muitas mudanças que ocorreram em relação ao meu início na TM TORREBLANCA em 1994.

Lembro-me de ter preenchido à mão em alguma ocasião um pedido de compra ou depósito na própria casa da obra, em cima de uma pilha de tijolos. Aí está! Onde tenho que assinar?, e o cliente assinará AGORA... para que não seja vendido...

Em todo este tempo, calculo que tenham ocorrido cerca de trezentas operações de venda e nenhuma se assemelha à outra, é curioso, mas é assim. O mesmo produto, o mesmo compromisso com o cliente, as mesmas condições, e cada operação é totalmente diferente das demais, pois por trás de cada referência, de cada arquivo, de cada relação existem pessoas que têm personalidade, motivações e necessidades diferentes, preocupações, preferências e gostos diferentes, medos, ressalvas, inseguranças... todas essas emoções são diferentes de um cliente para outro. Lembro-me de uns quatro anos atrás, eu estava muito estressado e decidi ir para a academia à noite, e lembro de estar na sauna a 90°, suando feito uma galinha e conversando com outros colegas de academia das nossas promoções, e alguns meses depois eu tinha vendido três casas na academia.

Não podemos e não devemos prejudicar, temos que nos adaptar ao cliente, a cada situação em cada momento. O vendedor é vendedor desde o momento em que abre os olhos às 7h da manhã até o final do dia. Ser comercial significa algo mais do que “estar lá” das 10h às 14h e das 16h30 às 20h30, de segunda a sexta e sábados de manhã.

Tenho que admitir que sou uma pessoa privilegiada porque gosto do meu trabalho, porque me dá muita satisfação, e é enormemente gratificante, do ponto de vista profissional, que os clientes valorizem o seu trabalho, e que depois de muitos contatos, compromissos e entrevistas, no final eles reconhecem seu trabalho

É evidente que eles também nos avaliam; afinal, são eles que determinam a qualidade do produto e do serviço. E, pessoalmente, é uma satisfação ver que depois de tantos anos o nível de satisfação de nossos clientes ainda é tão alto, pois é nossa obrigação superar as expectativas de quem depositou sua CONFIANÇA, SUAS

ECONOMIAS, SUAS ILUSÕES na gente.

Estou convencido de que pelo menos algo nunca vai mudar, o lado humano da venda, e isso é algo que as poderosas máquinas de Bill Gates não conseguem detectar. Computadores não entendem sentimentos, não olham nos olhos nem sorriem. Sejam honestos com nós mesmos, com quem representamos e para quem todos os nossos esforços estão direcionados... e o resto é muito mais fácil.

E enquanto isso, vejo as luzes da cidade. Estamos quase chegando, e os clientes começam a acordar... Já chegamos? Às 10 horas da noite eu os deixo em casa. Foi um prazer, amanhã vamos finalizar os detalhes, muito obrigado a todos... MAIS UM SONHO REALIZADO! Não podemos dizer que vendemos uma casa, mas que ajudamos o cliente a comprar.

José Antonio Sirvent, 20/6/2005
Delegado Comercial TM Albacete

O Efeito Atitude e a Fidelização

Os fatores emocionais – e entre eles o comportamento das pessoas que atendem o cliente – são aspectos estratégicos fundamentais para alcançar as vendas e a satisfação do cliente. Sem dúvida, essa é uma variável estratégica competitiva que deve ser colocada em prática em qualquer empresa de serviços.

Existem diferentes categorias racionais (como produto, processo, garantias, preço) e categorias emocionais (marca e atitude) que intervêm na decisão final de compra. Os racionais são necessários, mas quase nunca suficientes, e os segundos são estratégicos porque conquistam confiança, satisfação e lealdade.

É justamente a atitude das pessoas que gera confiança com o cliente, e embora tenha seus custos criar uma atitude diferenciada da concorrência e que isso seja percebido pelo cliente, os resultados mais do que justificam tal decisão. Além disso, é difícil de copiar. Todos nós gostamos de ser bem tratados, apreciados, de nos conhecer e cuidar de nós. Se investirmos nesses fatores atitudinais, os resultados virão em breve.

Você me ama ou não me ama? Se pensarmos no nosso parceiro, observamos que há lealdade se forem criadas as bases para que a relação exista, e isso só se concebe se houver compromisso de ambas as partes e respeito mútuo. Assim, garantiremos que os clientes mantenham relações próximas e duradouras com uma empresa, e criaremos um sentimento positivo que motiva essa adesão contínua.

Devemos respeitar o cliente, dar-lhe um atendimento integral e uma atitude diferenciada para que ele possa nos amar eternamente?

Fabiola Salomon, nossa representante comercial e Chefe da Delegação de Alcalá de Henares (Madrid), é um exemplo vivo do respeito que se deve ter para com o cliente e de como gerar a confiança adequada a partir da naturalidade, sinceridade e comunicação para que surja a cumplicidade na relação. Podemos aprender muito com sua experiência em participar de centenas de processos de vendas.

Entrei para a TM em outubro de 1994, devido a circunstâncias pessoais. Digo isso porque nunca imaginei que poderia fazer esse trabalho. Minha vida anterior não tinha nada a ver com este mundo.

Comecei nesta empresa fazendo telemarketing, como apoio ao trabalho comercial dos meus colegas "comerciais". Foi aí que eu mesmo descobri o potencial que tinha e que não conhecia. A empresa me ofereceu um emprego como vendedora, eu assumi o desafio e apostei em mim mesma. É a melhor coisa, profissional e pessoalmente falando, que poderia ter acontecido comigo. ENRIQUECIMENTO é a palavra certa. Acho que trabalhar em algo que você gosta é um privilégio que nem todo mundo tem. Eu me considero uma pessoa privilegiada.

Extrovertida, comunicativa, sincera, emocional, sensível, impulsiva e boa pessoa – acho que são esses os adjetivos que podem descrever o meu sucesso no trabalho, pois não vamos esquecer que esse trabalho é feito com pessoas, que no fundo são clientes, mas são pessoas como você.

O possível cliente que vem comprar tem o objetivo claro de adquirir uma casa. Ele vem até você primeiro como profissional, mas se além de aconselhar e se informar, ele vê que a pessoa que está na frente dele dá tudo o que ele está procurando, você gera confiança no cliente, ele permite que você faça parte do processo de vendas. Você tem que ser você mesmo, ser NATURAL.

A satisfação pessoal é indescritível quando você vê que fez seu trabalho bem, que você conseguiu (para alguns ou para a maioria) realizar O SONHO DOS CLIENTES. Porque vendemos entusiasmo e bem-estar, para além do investimento, que também é investimento. A verdade é que sempre opto pelo lado humano, a rentabilidade vem depois.

A relação CLIENTE-AMIGO também é muito satisfatória, além de bonita. A ordem seria: primeiros clientes e depois amigos. Certeza de sucesso é se você conseguir as duas coisas ao mesmo tempo: CONFIANÇA. Para um cliente confiar em você, acho que é tão simples quanto uma frase que usei antes: SEJA VOCÊ MESMO, SEJA NATURAL.

Outra coisa a considerara, por falar em venda e que nunca deve ser esquecida, é o PÓS-VENDA. Diria que é até mais importante, pois é mais um sucesso certo a acrescentar. Existe o

espírito de sacrifício de cada um. Uma venda bem feita traz outra; é o boca a boca comumente dito. Acho que como tudo na vida, existe uma cumplicidade e existe outro grande sucesso na venda: CUMPLICIDADE, ENVOLVIMENTO e DISPONIBILIDADE.

Tenho tantas anedotas no mundo das vendas! Lembro-me de ter de dormir no mesmo quarto de hotel com uma cliente. Ela estava com o pai, um homem muito idoso, com cerca de 80 anos, e ela era solteira, 45 anos (ambos de Toledo). Eu só tinha visto os clientes na casa deles uma vez. No momento da reserva do hotel, reservei um quarto para mim e um duplo para eles. Até aí tudo bem! Chegamos no hotel, e quando ela nos dá o quarto, ela me diz que vai dormir comigo no quarto de casal, e que o pai dela dormiria no quarto de solteiro, imagine! Concordei, porque não havia mais quartos livres no hotel. Ficamos as duas acordadas até o amanhecer, conversando no terraço do Hotel Guardamar. Isso foi o suficiente. Criou-se tamanha confiança, que eu claramente vi a compra naquela mesma noite.

Isso resume muito bem o que eu disse anteriormente sobre a confiança que você deposita. É claro que é uma anedota, imagine se tivéssemos que dormir com todos os clientes!

Fabiola Salomão, 30/5/2005
Delegado Comercial TM Alcalá de Henares.

Obviamente, e agindo de forma coerente, se o cliente vem em primeiro lugar, não poderiam faltar as opiniões de alguns deles sobre atitudes tais como as da Fabiola e sobre o produto e o resultado do nosso relacionamento. Assim, fiz três perguntas a três clientes sobre três diferentes produtos da nossa oferta, que cada um deles adquiriu.

a) Qual é a atitude que o comercial tem tido ao longo do processo de vendas?

b) Quais são os aspectos de maior satisfação que o produto cria para você?

c) Por quais motivos você recomendaria a um familiar ou amigo comprar nosso produto?

José Garcia Merino e Esther Nunez Roma, residentes em Alcalá de Henares (Madri). Produto adquirido: apartamento na Urbanização Terramar, Villajoyosa (Alicante):

a) Ficamos encantados com nossa experiência com Fabíola, pois ela se envolveu muito no tratamento pessoal e profissional com eles. Sua atitude tem sido excelente.

b) A maior satisfação tem sido o bom acabamento do imóvel, principalmente nos pequenos detalhes, nos acabamentos e no serviço pós-venda. Sentimo-nos muito apoiados pela empresa, uma vez que o apartamento nos foi entregue e qualquer incidente foi resolvido de forma rápida e eficiente. Temos boas lembranças da sensação que tivemos quando abrimos a porta de nossa casa no dia em que as chaves nos foram entregues.

c) Pelos motivos acima expostos, estamos plenamente satisfeitos tanto com o tratamento recebido durante o processo de venda como depois da entrega do apartamento.

Emilio Fernández de Villegas y Burgos, moradores de Alcalá de Henares (Madri). Produto adquirido: bangalô na Urbanização Riomar, Pilar de la Horadada (Alicante):

a) Valorizamos a atitude do comercial, que foi muito atencioso e sincero conosco. Não usou discurso de venda do que não era oferecidos pela empresa.

b) Dá-nos uma grande satisfação que a nossa casa se encontre numa zona muito sossegada, assim como a sua qualidade e construção. Sentimos falta de uma lareira na sala, porque também usamos a casa no inverno, e gostamos que eles projetaram isso e

deixaram grandes espaços verdes livres de construção dentro do empreendimento, algo que muitas empresas de construção não fazem.

c) Aconselhamos comprar de você pelas garantias que a empresa nos oferece: eficiência, diretores que desempenham suas funções corretamente e pelo tratamento que recebemos dos vendedores, que são muito gentis, fatores que fazem com que a empresa esteja trabalhando no litoral há 39 anos.

Luis Rodríguez Villar e Carmen Guerra García, moradores de Madri. Produto adquirido: apartamento na Urbanização Vinamar, Torrevieja (Alicante):

a) A atitude de Fabíola foi encantadora e imbatível.

b) A casa que compramos é pequena, mas muito aconchegante, e gostamos de ter um lugar onde podemos renovar os ares e fugir sempre que podemos.

c) O importante para nós foi a seriedade no cumprimento dos prazos de entrega das chaves e a qualidade dos materiais.

A Defesa do Consumidor

Sem dúvida, a cultura de confronto com o cliente que se estabelece em muitas empresas não faz nada além de prejudicá-las. Sejamos espertos e tenhamos em mente que as medidas fundamentais na direção não são tomadas pelas empresas, mas dependem dos compradores, portanto, a responsabilidade da CORRETA REAÇÃO

À DEMANDA deve ser da direção do negócio, com atitude de cooperação e cumprimento.

Sempre gostei de andar de mãos dadas com a Constituição Espanhola, como bom guia e companheiro de viagem que é. Nesse sentido, e para efeitos de proteção do consumidor e de nós próprios, no artigo 51.º lê-se:

“Os poderes públicos garantirão a defesa dos consumidores e usuários, protegendo, por meio de procedimentos eficazes, sua segurança, saúde e legítimos interesses econômicos. Promoverão a informação e educação dos consumidores e utentes, promoverão as suas organizações e os ouvirão nos assuntos que os possam afetar, nos termos que a lei estabeleça.”

Para a maioria das pessoas, comprar uma casa é o investimento mais importante que elas fazem na vida. Portanto, devemos conhecer todas as etapas e ter todas as informações possíveis antes de tomar a decisão de compra. Convém consultar uma pessoa qualificada e, sobretudo, recolher informação sobre a experiência, eficiência e confiabilidade da empresa que nos vende, documentar por escrito todos os atos praticados, bem como guardar todos os documentos recebidos da empresa vendedora.

É importante, antes de comprar, VERIFICAR e certificar-se, entre outras coisas, de que a empresa vendedora está inscrita no Registro Mercantil, que o terreno está registrado no Registro de Imóveis a favor da empresa vendedora, que não tem outros encargos ou ônus do que os comunicados pela empresa vendedora, que existe um projeto avalizado e licença de construção concedida pela câmara municipal correspondente, que a empresa vendedora disponibiliza uma lista suficientemente detalhada de qualidades, que a empresa vendedora lhe oferece um preço fechado e um determinado prazo para a entrega da casa, que os valores entregues por conta estejam garantidos por seguro ou fiança e que o contrato de compra esteja de acordo com a Lei de Defesa do Consumidor e Usuários.

E não seria melhor para todos dar ao consumidor essas garantias já verificadas pela empresa vendedora? Dessa forma, economizaríamos tempo do consumidor na busca por essas informações, e até poderíamos fazer a venda antes, e o que é mais

importante, geraríamos muito mais confiança desde o primeiro momento.

A transparência é fundamental e diferencia claramente as empresas.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Cuide dos seus vendedores e dos seus clientes. Eles são os melhores ativos que você tem.

Lealdade: se você deseja que o cliente o ame para sempre, você deve proporcionar a ele um atendimento completo e uma atitude diferenciada.

MEUS QUERIDOS

COLABORADORES. RECURSOS

HUMANOS

“Não é possível viver em uma sociedade em que todo mundo tem medo de perder o emprego.” Roger Banplain

Meus queridos colaboradores: poucos capítulos deste livro me motivam mais do que o atual, pois fala em melhorar as condições de trabalho em geral para todos os trabalhadores, seu envolvimento e desempenho, e tudo isso focado em melhorar a produtividade para aumentar sua autorrealização, sua felicidade e a do empregador. Para buscar e buscar a consecução de ambos os objetivos, devemos aplicar o princípio da igualdade: NIVELAR OS INTERESSES DE AMBAS AS PARTES.

É preciso conhecer e prevenir a estratégia daqueles diretores egocêntricos que direcionam seus colaboradores e sua própria gestão para o aplauso da opinião pública e separados da organização com os perigos que isso pode acarretar. São as pessoas que estão na base que são as primeiras a serem avisadas e que sofrem as consequências dessas decisões erradas. Já está em curso o processo de transição das estruturas hierárquicas para ordens FLEXÍVEIS e DESCENTRALIZADAS, bem como uma maior ênfase na responsabilidade do indivíduo, embora os HÁBITOS DE PENSAMENTO HERDADOS e o valor da tradição retardem esse processo irrefreável imposto pelas exigências da nova era e pela nova concepção que o ser humano tem de si mesmo graças à educação e seu desenvolvimento. Atualmente, no mundo do trabalho, as organizações e seus projetos são desenvolvidos a partir de uma ordem COOPERATIVA, e o lugar da coerção gerencial passa a ser ocupado pela motivação e identificação.

Permitam-me reiterar mais uma vez a minha alusão à

Constituição Espanhola, para mim, uma referência permanente a seguir. Seu artigo 45, dos direitos e deveres dos cidadãos, nos diz:

“Todos os espanhóis têm o dever de trabalhar e o direito ao trabalho, à livre escolha de profissão ou ofício, à promoção pelo trabalho e a uma remuneração suficiente para satisfazer suas necessidades e as de sua família, sem que em caso algum seja discriminada a base do sexo.

A lei regulará um estatuto dos trabalhadores.”

Com especial sensibilidade e tratamento extensivo, exporei no final deste capítulo um flagelo que ocorre em inúmeras organizações: o chamado mobbing, ou assédio moral no trabalho, e seus executores chefes tóxicos e as vítimas, bem como as razões de seu desenvolvimento nas empresas, como são promovidos, o perfil de seus protagonistas, seus efeitos na saúde e suas soluções.

Cultura de Negócios

Começo com uma afirmação e duas perguntas: uma sociedade só é estável se ao mesmo tempo for uma “comunidade de valores compartilhados”. Quais são os valores da sua empresa? Todos os seus gerentes os compartilham?

As mudanças pelas quais a sociedade passou ao longo do século XX exigem que nós da iniciativa privada RENOVEMOS OS OBJETIVOS e herdamos os MÉTODOS DE TRABALHO. A estrutura econômica "hierárquica" e de "direito de propriedade" de hoje leva a perdas tão grandes por atrito que, em nome de nossa competitividade, devemos nos perguntar se uma "ordem gerencial à altura da tarefa" não seria possível. o presente". Vejamos algumas interferências que ocorrem hoje:

1 Estruturas Hierárquicas. As tarefas gerenciais aumentaram em número e grau de dificuldade, portanto, as estruturas hierárquicas não dão mais do que elas mesmas.

2 Delegação ausente. A técnica de gestão propõe desregularizar a responsabilidade (delegar).

3 Transformações humanas. Não se dá atenção

suficiente às mudanças no conceito de que o ser humano tem de si mesmo: os colaboradores não são mais sujeitos, mas tentam se realizar.

Algumas propostas:

a) Os gestores querem mostrar seu valor, e para isso precisam de condições e liberdade de negócios. Sua remuneração dependerá do seu desempenho.

b) Com seu trabalho, os colaboradores não querem apenas ganhar a vida, mas ao se identificarem e assumirem responsabilidades querem contribuir com algo, aproveitar suas oportunidades e sentir-se à vontade consigo mesmos.

c) Os representantes dos colaboradores devem ser levados em consideração nas tomadas de decisão.

d) Você deve manter o sucesso em mente e dar preferência à competência gerencial sobre os direitos de propriedade.

e) Por meio de investimentos sociais, o capital pode melhorar a produtividade da empresa .

f) Os objetivos do capital são garantir o investimento e uma alta rentabilidade.

- **Fundamentos da cultura empresarial.** Em economia, o objetivo da cultura corporativa compreende vários requisitos:
- **Oportunidades iguais.** Todas as pessoas que fazem parte de uma empresa devem ter a oportunidade de serem promovidas de acordo com suas habilidades.
- **Orientação para o desempenho.** A remuneração é baseada no desempenho e incentiva a formação contínua.
- **Participação nos lucros.** Os colaboradores devem participar dos benefícios globais em função de sua contribuição individual bem-sucedida.
- **Garanta o emprego.** É preciso criar estratégias futuras que busquem a estabilidade e a continuidade dos empregos.
- **Delegação de responsabilidade.** Para garantir a liderança e melhorar a competitividade, é necessário

delegar o maior número possível de funções aos níveis inferiores. A identificação dos colaboradores é um requisito essencial para a aplicação desta técnica de gestão.

- **Estratégia para garantir a capacidade de liderar.** Temos que investir tempo na formação dos atuais e novos gestores e principalmente exigir os requisitos de aceitação da cultura empresarial.
- **Benefícios sociais da empresa.** Os benefícios sociais voluntários melhoram o ambiente de trabalho. Nesse sentido, a empresa deve se entender como parte da sociedade civil.
- **Informações do colaborador.** Realize verificações regulares do ambiente de trabalho com a ajuda de pesquisas de funcionários, bem como através de relatórios gerenciais detalhados e publicações internas. O grau de informação dos colaboradores deve ser mantido em um nível que possibilite a identificação com a empresa.

Além disso, manter o TALENTO CRIATIVO nas organizações é um valor que muitas vezes não é suficientemente valorizado. É responsabilidade da gestão apostar em novos valores, ensinando quem está começando e dando liberdade a pessoas criativas que, cercado-se de estrelas que não se deixam aconselhar. Os valores jovens não gostam de interferência permanente em seu trabalho por parte de seu superior, e confiam e avaliam o cumprimento de seus objetivos. O conselho de administração não deve “comercializar” algo tão fraco, frágil e perecível como a criatividade e as pessoas que possuem esse valor, pois fugirá para outra empresa.

Sei que muitos empresários ainda não compartilharão minhas ideias sobre a cultura corporativa e que continuarão a tomar decisões aplicando a cultura do confronto. Estou ciente de que é muito cedo para muitas mentes gerenciais aplicarem e generalizarem a cultura corporativa.

A cultura corporativa deve ser baseada na cooperação,

humanidade, espírito empreendedor e autorrealização.

Natureza Humana: Ética, Bondade e Coragem

A ética é essencial para possibilitar a convivência. Digamos que é o árbitro entre os interesses das partes e o que permite que a liberdade e a inteligência se encaixem. A ética, mais do que a inteligência, é o produto mais caracteristicamente humano.

Em situações de **DEVIDA OBEDIÊNCIA**, as pessoas anulam temporariamente seus princípios. A psicologia social tem mostrado repetidamente que é da natureza humana ceder à **PRESSÃO DA AUTORIDADE** e ser influenciado pela opinião da maioria em um grupo. Talvez, essa tendência à obediência e ao gregarismo hoje possa ser um empecilho.

Todos esses comportamentos são válidos em nossas empresas; talvez em alguma ocasião tenhamos visto como os colaboradores se calaram diante de propostas errôneas de seu chefe ou como membros de um comitê de gestão se comprometeram diante de atos de má governança. Talvez nos lembremos de como silenciámos nosso desacordo com um grupo do qual fazíamos parte. A **OBEDIÊNCIA CEGA NOS DEGRADA**. Ao escolhê-lo, abdicamos da liberdade que a inteligência precisa para crescer e aceitamos que, por meio da trapaça, a vontade alheia substitui a nossa. Essa vontade, alienígena, diminui os limites de nossa responsabilidade.

Os gestores têm a obrigação de mostrar um comportamento ético sempre que surge a oportunidade, mesmo que não seja fácil. Todos sabemos que em muitas ocasiões está em jogo o **SORRISO DO CHEFE**, a **ACEITAÇÃO DOS COLABORADORES** ou mesmo a **SEGURANÇA ECONÔMICA**. No entanto, na minha opinião, não temos escolha: consentir com **ATOS DE ABUSO**, **NEPOTISMO** ou **GOVERNANÇA** de um superior ou colega conscientemente nos torna cúmplices e é moralmente inaceitável.

Na seleção e recrutamento de gestores e em sua lista de competências, **CORAGEM** nunca deve faltar, pois para ser **BOM** é preciso ser **CORAJOSO**.

No mundo dos negócios, existem diferentes tipos de executivos. Em seu ambiente de trabalho, existem todos os perfis. São pessoas com nomes e sobrenomes. Um desafio é tanto que você tem que saber distinguir para saber quem você está enfrentando:

Executivos estúpidos. O estúpido é descoberto por sua insipidez ou simplicidade permanente. Se o idiota é um executivo de nível médio, ele passa mais despercebido, mas se for um alto funcionário ou acionista da empresa em que trabalha, ele é mais perceptível. O ruim dos estúpidos com poder não é apenas que as consequências do que planejam são pagas por eles mesmos, mas que todos os outros pagam. E o pior de tudo são suas conclusões tolas e sua insistência.

Executivos arrogantes. Estes passam horas “perdoando a vida”. Sua arrogância anda de mãos dadas com sua estupidez. Eles acreditam na posse da verdade e acreditam apenas em seus próprios argumentos. Isso torna difícil para eles competir de forma justa ou rivalizar e se integrar à estrutura humana. Eles não são capazes de perceber até depois de aprender que a melhoria vem depois de polir vários erros.

Executivos alpinistas. Também chamados de hera, porque, como a própria planta, eles escalam. Mas não podem subir mais alto do que as árvores em que se enredam e, muitas vezes, caem depois de atingir o topo. Os executivos alpinistas são geralmente pessoas más. Melhor ficar longe deles, pois não são confiáveis. Eles não têm escrúpulos, consideração ou respeito. São capazes de tudo para subir na organização em que realizam seu trabalho e suas ambições. Pessoas com perfil alpinista têm de complexo de inferioridade, e sua preocupação permanente é garantir seu futuro a todo custo. Eles se inscrevem em todas as atividades que podem, mesmo que não haja afinidade em nenhuma delas, pois para eles o importante é “estar em todos os lugares”. Eles não sabem o que é amizade, exceto quando lhes interessa, mas quando o interesse não existe mais, a suposta amizade também acaba. Para os alpinistas, vencer não é tudo: é a única coisa.

Executivos gentis. No mundo dos negócios, você tem que saber encontrar esse tipo, pois ele também existe. Você raramente o encontrará no topo da empresa, e sim um degrau abaixo (desde que ele

não esteja incubando o vírus do executivo alpinista!). São pessoas responsáveis e bons profissionais, pois exercem e cultivam a honestidade. São pessoas com valores e crenças sólidos. Em uma negociação, esse tipo está predestinado a perder devido à sua "falta de má fé" (algo que os outros têm, para escalar). São bons amigos e seus conselhos são sempre certos.

E você, caro gerente, que tipo de executivo você é? Você conseguiu se identificar com algum deles? E você, caro colaborador, conseguiu perceber e identificar, por meio de seu comportamento, qual desses executivos é aquele que você tem em seu ambiente de trabalho?

Interesses Pessoais e Subindo a Escada

Como as atitudes políticas são gerenciadas em sua organização? Você deve saber que o comportamento político entra em jogo quando as informações e os recursos disponíveis são usados para promover "interesses pessoais", e dentro destes, "promoções nas fileiras" da empresa. Essas atitudes são a fonte de dúvidas entre os membros de uma organização e podem levar à redução da vontade de participar das relações pessoais informais, voluntárias e cooperativas que sustentam o comportamento auto-organizado.

Uma pessoa muito inteligente não faz política na empresa nem se dedica a autopromover suas ações ou vender permanentemente sua gestão por meio de um comportamento premeditado para atingir tais objetivos. Essas atitudes são um sinal de INTELIGÊNCIA MENOR. A conduta política deve ser fonte de ampla rejeição por parte de todos os nossos funcionários. E essa rejeição não ocorre de forma oculta, mas deve ser manifestada através da diversão e do riso para quem se comporta dessa forma.

Encontrar pessoas que compartilhem os VALORES e IDEIAS da empresa é mais importante do que a formação e a experiência que aparecem em seus currículos. O que você procura são pessoas que tenham a mesma visão e paixão do empregador que o contrata e que tenham a capacidade necessária para colocá-las em prática. Gestores que podem ocupar cargos de confiança na organização e que se dão bem com a equipe de gestão e com o restante da empresa. Esses

requisitos ajudariam a minimizar o potencial de surgimento de comportamento político disruptivo.

A ocorrência de comportamento político disruptivo também pode ser reduzida quando os empregadores “criam um ambiente propício” no qual os funcionários sentem que existem as condições certas para subir facilmente no organograma da empresa. Em qualquer caso, um gerente ou empresário nunca deve aceitar esses comportamentos e agir com responsabilidade em relação a eles, interrompendo-os imediatamente.

Mais Espertos do que Você: Por Que os Necessários se Vão?

Ao selecionar um novo gestor, sempre levamos em consideração suas qualificações profissionais, porém, durante esse processo, não é dada a devida importância à análise de personalidade e caráter, o que pode ocasionar, além de sua falta de integração, a falta de definição dos valores sobre os quais a empresa sustenta sua cultura. É preciso poder confiar na identificação dos dirigentes e colaboradores com os objetivos da empresa, principalmente no que diz respeito à inalienável delegação de -responsabilidades aos níveis inferiores. A capacidade de gerir pessoas tem o mesmo valor que o seu conhecimento técnico e, no interesse da sua credibilidade, o comportamento de um superior deve ser marcado por uma atitude humana exemplar.

Qualquer gestor profissional deve concordar em medir seu desempenho de acordo com os objetivos da empresa e, nesse sentido, e ao selecionar líderes, seria conveniente esclarecer o princípio do desempenho. Não há razão para permitir que os melhores vão para outras empresas, e se na prática os melhores têm sucesso com seu desempenho pessoal.

Boas pessoas não precisam ser gerenciadas (elas já são e sabem gerenciar), basta mostrar-lhes um guia. E por que os necessários vão embora? Pergunta interessante que, na maioria dos casos, não sabemos os reais motivos. Às vezes, e isso é pouco falado (por estar ligado à capacidade de autocritica do gestor), devido à capacidade insuficiente

da gestão, e em outros, o desejo de notoriedade, o desejo de poder ou a ganância paralisa a delegação de tarefas e o princípio da delegação. Engana-se quem pensa em economizar em pessoal. É sempre lucrativo pagar bem os talentos. Talentos empresariais bem pagos tendem a ser muito acessíveis.

Temos que investir mais esforço, tempo e dinheiro na qualidade de diretores para buscar o progresso e a continuidade da empresa ao longo do tempo. As novas exigências tornam imprescindível a seleção dos melhores e especializados profissionais.

Devemos ser espertos e contratar profissionais mais espertos que nós, e são muitos. Temos que perder o medo e mudar nossa mentalidade. Assim, poderemos aprender com eles e ver perspectivas diferentes das nossas e, às vezes, até melhores e ver como suas contribuições e decisões nos fazem ganhar dinheiro.

Vemos pessoas sem projeto de vida que mostram indiferença, pessoas com cara de nada, cabeça sem ideias e espírito de folga e que ficam e estão trabalhando em nossas empresas e, no entanto, às vezes é lamentável ver como alguns realmente necessários diretores saem das empresas, perdendo um valor muito importante e difícil de recuperar. Seria necessário analisar por que alguns ruins ficam e outros bons saem. Os ruins calam-se, baixam a cabeça, aguentam, e os bons vão embora. Por quê?

Remuneração Variável e Alinhamento com os Objetivos

Eu venho e você me paga. Você me paga e eu venho. Não é sobre isso. O grau de identificação dos colaboradores com os objetivos da empresa depende do estilo gerencial e se são utilizados os princípios da cultura corporativa ou os princípios das hierarquias ou da burocratização. É preciso avaliar o desempenho e o que cada colaborador contribui para a empresa e para si mesmo, e isso é muito mais importante do que obediência e disciplina. Todos entendem que um bom trabalho deve ser bem remunerado.

Algumas questões para reflexão: você recebe um salário justo? Quanto outras pessoas ganham pelo mesmo trabalho em uma empresa de tamanho semelhante e no mesmo setor em seu ramo? Suas atitudes e habilidades são as corretas para sua empresa? Seu desempenho é avaliado? Você ganha extra de acordo com os benefícios que gera para sua empresa e com base no seu desempenho pessoal?

Dinheiro e reconhecimento são os aspectos que mais motivam as pessoas no desempenho eficiente. Um aumento salarial bem aplicado é aquele que recompensa de forma mais justa aqueles que trabalham mais e melhor. A parte variável deve se movimentar, subir, descer ou não ser cobrada caso os objetivos não sejam alcançados, e os gestores devem avaliar com um critério comum, não anualmente, mas semestralmente para poder redirecionar os desvios. Estas são algumas estratégias para descentralizar a política de remuneração na empresa:

Políticas de remuneração alinhadas aos objetivos do negócio. Deve ser entendido como uma oportunidade para o funcionário ganhar mais dinheiro, e não como algo que não é recebido com base em quem sabe quais condições.

O líder da equipe como responsável pela política de recursos humanos. Deve ser o chefe de equipe quem decide e premia os seus colaboradores, sempre sob o prisma das bases salariais gerais para um desenvolvimento coerente.

Ferramentas para líderes de equipe aplicarem as políticas de remuneração. Cada chefe deve ter um orçamento salarial para distribuir entre seus colaboradores, permitindo um aumento entre aqueles que melhor fazem seu trabalho.

Embora o salário seja muito motivador e importante, não se trata apenas de dinheiro. É importante gerir o caminhar com naturalidade e as visitas aos colaboradores nos seus postos de trabalho, preocupando-se com o seu trabalho, a sua situação e colocando-nos à disposição para os ajudar. Por mais irônico que possa parecer, as expressões de apreço não têm custo e são as que mais motivam, por exemplo, premiando-os com alguma tarefa rotineira de gestão, homenageando-os em público ou enviando um e-mail de congratulações com uma cópia aos colegas, recompensando-os com uma hora extra ou um dia de folga para poder realizar assuntos pessoais, compartilhar informações importantes para mostrar que são valorizados, dar-lhes feedback e dizer-lhes periodicamente como estão as coisas (fora da avaliação), envolvê-los nas decisões e respeitar e contar com suas opiniões, dar-lhes independência para realizar seu trabalho como bem entenderem, comemorar seu aniversário, aniversário ou realização de objetivos, ser flexível, facilitar sua promoção etc.

Atitude e Trabalho em Equipe

O conceito de PARTICIPAÇÃO está atrelado ao estilo de liderança e à forma como são oferecidas oportunidades aos que com eles trabalham para participar da elaboração dos planos e da tomada de decisões. A participação influencia a SATISFAÇÃO NO TRABALHO, a QUALIDADE DAS DECISÕES e o alcance dos OBJETIVOS. As pessoas apoiam o que ajudaram a construir. Um líder que cria esses tipos de oportunidades geralmente reduz a resistência e consegue criar um senso compartilhado de propriedade sobre essas decisões e uma implementação mais rápida e bem-sucedida. O sistema de delegação de responsabilidades oferece a muitas pessoas uma oportunidade de carreira incomum. O estilo de gestão cooperativa promove a compreensão mútua e um sentimento de pertencimento a uma comunidade. Hoje, são necessárias mais cooperação e mais capacidade comunitária do que nas estruturas hierárquicas de outros tempos.

O filósofo Descartes disse que:

“Não há nada que não seja contestado e, portanto, não duvidoso. Portanto, não tenho a presunção de acertar melhor do que os outros, e considerando quantas opiniões diferentes podem existir sobre o mesmo assunto, todas sustentadas por pessoas inteligentes e cultas, e levando em conta que apenas uma pode ser verdadeira.”

A presença e reflexão profunda indicam a importância do trabalho em equipe, baseado na contribuição de diferentes opiniões para reforçar o bem comum.

Existem vários inimigos que dificultam o trabalho em equipe: departamentalismo (ou departamentos estanques), inimizades pessoais, medo de errar e suas consequências, desconfiança entre as pessoas, interesses pessoais, falta de treinamento nas formas de comunicação, desequilíbrios econômicos agudos, promoções mal feitas ao chefe, medo do ridículo por inseguranças e medo de comentários ou represálias dos colegas.

Da mesma forma, existem vários comportamentos que podem resolver problemas para que a equipe trabalhe de forma coesa, confiante, com agilidade, eficiência e com um ambiente agradável: COMPARTILHAR a filosofia da empresa, compartilhar os objetivos, permitir e compartilhar estilos de relacionamento pessoal, compartilhar informações, compartilhar os cultura da discrepância, compartilhar confidencialidade, compartilhar sucessos e também fracassos, compartilhar reconhecimento, buscar soluções em conjunto e atuar em apoio mútuo.

Absenteísmo presencial. A verdade é que não há nada mais prejudicial no trabalho do que a presença de pessoas que não fazem nada. A inveja é uma péssima conselheira, e a folga nacional continuará sendo uma de nossas marcas registradas. A “pachorra latina” é um demônio que sussurra em nossos ouvidos e nos lembra que o mesmo trabalho pode ser feito em duas vezes, ou o que você pode fazer hoje também pode fazer amanhã. Mais cedo ou mais tarde, teremos que ceder à esmagadora maioria da produção popular: as pessoas querem férias no verão e no Natal, e uma série de presentes convenientemente distribuídos durante a temporada. Muitos trabalhadores continuam

sendo pisoteados, mas sim, com suas festas no calendário marcadas em vermelho para serem vistas de longe no eterno e contínuo oceano de trabalho.

Acredito que a tendência de fuga já vem de longe, geneticamente gravada em nosso DNA, e é transmitida de pais para filhos com muita naturalidade. É o nosso jeito picaresco de ser. Ah, e assim continuará sendo para todo o sempre.

Mas é claro que há deslizos e deslizos. Um é o natural ou normal, que consideramos estar dentro do padrão e que todos nós temos em algum momento quando decidimos fugir para clarear as ideias, e o outro que também é muito natural, é aquele que tem que trabalhar para ganhar tempo sem fazer nada. Eles são percebidos e muitas vezes vistos como muito ocupados, mas abusam do e-mail da empresa para fins particulares, navegam na Internet, realizam tarefas particulares durante o horário de trabalho sem permissão, andam rapidamente pelos corredores, movimentam algo quando estão sentados à mesa, falam muito ao telefone e dão muitas explicações sobre o que fazem e o que precisa ser feito etc. É o que se chama de absenteísmo presencial: ESTÃO LÁ, MAS NÃO PRODUZEM. É quando o empregador percebe o número de horas dedicadas “ao trabalho”, mas o que você está realmente fazendo é tudo menos isso. Este último tem que ser um verdadeiro artista se para não ser pego e se safar, e além disso sabem se vender e fazer parecer que trabalham muito. É um profissional nisso, se tiver um chefe inconsciente ou que trabalhe em outro lugar.

Há quem diga que arte é tudo que não é trabalho, e que em termos matemáticos arte é trabalho dividido pelo infinito. Existem colegas de trabalho esquivos que não fazem nada quando outros estão fazendo o dobro do trabalho. Trabalhar e fazer cara feia ao chegar de manhã é uma teatralização mais ou menos organizada da vida. A verdade é que as pessoas fazem o que querem, e se não são pegas, muito melhor.

A produtividade. Direito ao desempenho.

O que é produtividade? Produtividade é a diferença entre o

valor do que é produzido e seu custo de mão de obra. Quando o custo econômico de um colaborador para o empregador é maior que as vantagens ou benefícios que isso traz para a empresa, essa diferença é o que chamamos de improdutividade, e a Espanha é um dos países da Europa cuja produtividade mais diminuiu nos últimos anos.

De quem é a responsabilidade quando o colaborador não produz? Onde está a origem da improdutividade? Geralmente na má gestão das tarefas, funções ou situações que a empresa tem que enfrentar. Assumem-se tarefas para as quais não se está preparado para agradar ao patrão, o pessoal que sai não é substituído por pessoas qualificadas para supostamente economizar custos porque com as mesmas pessoas o trabalho é feito igual etc. Vejamos alguns fatores:

Pouco planejamento e controle gerencial (40%). Esta é a causa mais frequente atribuída ao tempo perdido. Os gestores estão muito ocupados fazendo o que não deveriam, não há procedimentos de avaliação, falta de planejamento gerencial, definição de metas muito altas ou muito baixas, imprevistos ou falta de previsão, falta de indicadores-chave de desempenho, avaliação de desempenho ruim etc.

Supervisão inadequada (32%). O sistema operacional de gestão da empresa também influencia. O gestor não atende aos problemas quando deveria ou eles são simplesmente ineficazes. Além disso, há problemas com habilidades e comportamentos dos supervisores, falta de conhecimento sobre os funcionários e muito pouco tempo gasto antecipando a ocorrência de problemas.

Comunicação ineficaz (10%). Às vezes ineficaz e às vezes saturação de informações. Também são utilizadas linguagens técnicas ao invés de linguagens simples e inequívocas, uma mentalidade ancorada no passado, confusão quanto aos objetivos, falta de perfis adequados, indicadores de resultados, avaliação ou um processo formal de troca de pontos de vista.

Baixo moral do trabalho (8%). Em geral, há pouca motivação e integração na empresa. Os colaboradores sentem-se desvalorizados e mal recompensados, há falta de espírito de equipe positivo e falta de atenção à qualidade ou que o trabalho seja bem feito.

Mão de obra inadequadamente qualificada (8%). Há pouca flexibilidade da força de trabalho, funcionários realizando

tarefas para as quais não foram adequadamente preparados, interrupções nos fluxos de trabalho devido a mal-entendidos, treinamento inadequado e supervisores que não entendem ou desconhecem as capacidades de seus funcionários.

Problemas com tecnologias de informação (3%). Os principais problemas são a preferência sistemática pela comunicação por e-mail, sobrecarga de informações, perda de tempo na busca de informações, falhas de sistema, duplicação de dados ou sistemas que não se comunicam entre si.

Mulheres e Negócios

A mulher no poder. Na verdade, é o que se costuma dizer depois de tantos anos desempenhando um papel residual na sociedade do poder. Algo está mudando. As mulheres despertaram e estão evoluindo de uma posição de segundo plano para a alta direção da empresa e também de muitos governos.

Até poucos anos atrás, o mundo do trabalho não tinha o significado que tem hoje para as mulheres e, felizmente, a mulher do século XXI quer ser mãe, esposa e profissional, e que as condições de vida certas sejam criadas para que haja um equilíbrio na sua vida – e na de todos, porque todos nós viemos do ventre materno e devemos garantir que as mulheres possam exercer o seu DIREITO DE SER MÃE e o seu DIREITO DE TRABALHAR, com as máximas garantias, e que ambos, com as características peculiares de cada um, sejam perfeitamente compatíveis. Esta é, sem dúvida, uma grande questão estatal em que será necessário aprofundar para encontrar o tão desejado equilíbrio.

A incorporação da mulher no mercado de trabalho trouxe grandes mudanças, tanto no mundo do trabalho quanto no âmbito familiar ou social. A família, tradicionalmente responsabilidade da mulher, é uma grande empresa que exige uma gestão que organize, coloque ordem, disciplina e muita humanidade. No entanto, a penalização que o ambiente faz de seu potencial e futura maternidade não é justificável. Devemos tentar criar um ambiente de negócios e estruturas sociais que se adaptem à família e às suas necessidades, e não o contrário.

A mulher está inserida no MUNDO DO TRABALHO e não vai sair de lá. Por outro lado, a FAMÍLIA, como o mundo, pertence tanto ao homem quanto à mulher. Por isso, tanto a empresa como o Estado devem mudar o seu raciocínio econômico: em vez de pensar em CURTO PRAZO (custos familiares nas ajudas diretas ou indiretas, políticas familiares e modalidades de contrato), devem pensar em LONGO PRAZO (o que custa não constituir família, visto que a pirâmide populacional foi invertida, reduzindo a população ativa).

A ambição feminina consiste em querer e poder vivenciar o trabalho como um valor compartilhado com outros interesses da vida, fundamentalmente a família. Ela quer fugir dos vícios atuais do workaholism e da dedicação "acima de tudo".

Existem diferentes obstáculos que dificultam a promoção da mulher e da maternidade: a dificuldade em conciliar trabalho e vida familiar, falta de flexibilidade laboral, stress, jornadas longas e duplas, pouca formação na gestão do tempo e dificuldades em encontrar apoio logístico doméstico em casa. Mas, além disso, há outras questões arraigadas na cultura que dificultam a promoção da mulher e sua representação em cargos de direção da empresa, um verdadeiro obstáculo ao seu desenvolvimento profissional.

Com a chegada de uma nova cultura, as empresas proativas compreenderão as vantagens de criar novas políticas sociais, compatíveis e diferentes das da concorrência para avançar, ser pioneira e se diferenciar. É mais uma oportunidade que devemos aproveitar para o bem da família, do desenvolvimento e da nossa própria vida.

Educação Executiva. Treine para Vencer!

O Gene da Sobrevivência

“Os sábios são aqueles que buscam a sabedoria; os tolos pensam que já a encontraram.” Napoleão Bonaparte

*“Conhecer e demonstrar vale duas vezes.”
Baltasar Gracian*

A promoção do amor pela família e pela empresa familiar deve ser concretizada e demonstrada através da CONFIANÇA, reforçada pelos CONHECIMENTOS e COMPETÊNCIAS necessárias para gerir uma empresa familiar de sucesso. Uma família empresária de sucesso dá grande ênfase ao desenvolvimento pessoal, profissional e familiar de cada membro da família. A preparação refere-se ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades pessoais e sociais (autoestima, assertividade, empatia, comunicação, negociação) e profissionais (gestão de negócios, aspectos jurídicos, gestão de ativos, governança da empresa, desenvolvimento de negócios na para enfrentar com sucesso os desafios que ocorrerão no futuro.

Eu não sei inglês, e é possível que alguns leitores sejam como eu e não entendam o significado da primeira parte do subtítulo: Executive Education. Para mim, uma pessoa interessada em aprender permanentemente, ver uma mensagem e não saber o que ela significa não me deixa imune. Neste caso é a língua, mas em outras ocasiões decido procurar no dicionário o significado da palavra que não entendo. A próxima coisa que farei será aprender inglês para poder me relacionar com amplitude e liberdade. Como qualquer pessoa normal que se preze, é mais do que evidente que também tenho minhas limitações em termos de treinamento. Eu sempre pensei que você tem que LIDERAR PELO EXEMPLO. Consciente disso, e de que o conhecimento não tem lugar, disse a mim mesmo: é preciso renovar-se ou morrer, e empreendi um novo período da minha vida dedicado à formação. Assim, durante o ano de 2005, tive a sorte de concluir o Mestrado em Gestão e Administração de Empresas na Fundesem, uma

boa Escola de Negócios de Alicante, onde pude partilhar experiências com outros empresários, adquirir novos conhecimentos e comparar as minhas competências com as dos outros colegas, com cargos diferentes e de várias empresas e setores.

No entanto, e depois do excelente investimento no conhecimento e dos bons resultados obtidos, não queria que a minha mentalidade ou o meu ambiente provinciano restrito limitassem a minha aprendizagem e decidi mudar de ideias. Eu disse a mim mesmo: agora tenho que interagir com empresários e diretores de Madrid, aumentar um pouco mais o nível de exigência em termos de formação, me especializar na área imobiliária e me forçar ainda mais. Até que me aproximei do meu nível de incompetência (que todos temos), e durante o ano de 2006 concluí o Curso Superior de Gestão em Empresas Imobiliárias do Instituto de Empresa, uma experiência dura, excepcional, gratificante e inesquecível; e, em 2007, na ESADE Business School em Barcelona, concluí a última etapa do meu ciclo de renovação com o Curso de Gestão Empresarial de Serviços.



Legenda: Eu compartilho experiências! O saber não ocupa lugar. Arborização e colocação de placas em homenagem aos alunos do Curso de Alta Direção. Empresarial 2005. Fundesem, Alicante.



Legenda: Treine para vencer! O gene da sobrevivência.
Cerimónia de Graduação Programa de Direção Superior de Empresas
Imobiliárias 2006. Instituto de Empresa, Madrid.



Legenda: Criando valor em serviços. Ato final do Curso de Gestão em Empresas de Serviços. ESADE Barcelona Business School, 2007.

Mas talvez depois da etapa em Alicante, Madrid e Catalunha, o fim da minha formação chegou para mim? A verdade, e como disse um filósofo amigo meu: “Quanto mais eu sei, mais percebo o quão pouco sei”. Como você está certo! O conhecimento se adquire a cada dia e a cada momento, é atualizado periodicamente e espero ter essa preocupação perene de saber sempre.

Em Madri, entre outros, encontrei Miguel Hernández, Diretor do Programa, e gostaria de pedir sua opinião sobre a importância da formação nas empresas e a melhoria da competitividade que podemos enfrentar graças à aquisição de novos conhecimentos, e que ele, na parte final de sua colaboração é questionado e considerado como "o gene da sobrevivência":

A história da atividade econômica da Humanidade pode ser resumida em quatro períodos: agropecuário, industrial, serviços e informação/conhecimento.

O período agropecuário começa com os primeiros assentamentos e surge da necessidade de ficar junto com o bem que é produzido para consumo próprio, ou para venda a terceiros em uma segunda etapa (é a origem do comércio). A primeira revolução do homem é o abandono dos movimentos nômades e o estabelecimento de suas atividades com tudo o que isso implica: habitação, abastecimento de água, armazenamento, reorganização social... A competição entre "empresários" aparece na quantidade e na qualidade dos produtos oferecidos.

O período industrial é consequência da necessidade de melhorar os parâmetros do período anterior para continuar competindo e ter acesso a produtos mais "sofisticados". É preciso otimizar as atividades produtivas e desenvolver os rendimentos das fazendas, os meios de transporte e libertar os indivíduos das tarefas mais cansativas. A concorrência neste período está focada nas capacidades de produção e na otimização econômica de recursos e matérias-primas.

No terceiro período, o de serviços, ocorre uma nova realocação de valor agregado. Assim como a indústria redesenhou as relações entre o campo e os locais de produção, as atividades de serviços modificaram as redes comerciais e de distribuição e as capacidades de gestão. É o momento dos profissionais, que viajam para onde sua experiência é necessária. Os indivíduos são formados por especialidades para competir em diversas atividades econômicas.

Esta introdução simples é uma história de competição e criação de valor acrescentado que me ajuda a delinear a nova sociedade do conhecimento/informação. O prazo de cada um dos períodos descritos vem diminuindo à medida que nos aproximamos do momento atual e não podemos prever a duração do novo ambiente competitivo. Já não basta ter poucas colheitas, otimizar a sua exploração e gerir adequadamente os seus resultados econômicos...

Tamanho conhecimento foi gerado em cada uma dessas etapas, por tantos anos, que é preciso, antes de tudo, conhecer as técnicas mais elementares e mais sofisticadas para acessar a informação. Sem ela, não será possível cruzar conhecimentos com outras áreas e poder extrapolar os resultados a serem aplicados em

disciplinas específicas. Assim como os pecuaristas conheciam perfeitamente o ambiente em que se desenrolavam suas atividades (a terra, as espécies, o clima, as estações do ano...), o homem da era do conhecimento deve se posicionar em seu ambiente para desenvolver suas Habilidades.

É possível competir neste ambiente sem o treinamento necessário?

A vida é um jogo permanente com a sobrevivência e a necessidade de vencer. Vamos usar um exemplo simples, mas gráfico, de como abordar a questão: imagine um atleta selecionado para uma competição esportiva. Ele poderia ter sido escolhido sem qualidades suficientes? Ele pode competir sem o treinamento necessário? Você treina uma vez e isso serve para sempre? Você treina apenas em um exercício ou pratica várias técnicas? Os atletas respondem ao desejo de melhorar de muitas maneiras diferentes: separam os aspectos físicos dos psicológicos, treinam em geral e no específico, aplicam técnicas de uma disciplina para outra, programam suas atividades e, claro, conheça os regulamentos.

O treino nunca acaba. No dia em que você decide parar de treinar, você não pode competir novamente com as mesmas habilidades, elas são progressivamente perdidas até que você não seja selecionado para o evento: você está fora do mercado.

A formação de um empreendedor do século XXI deve ser resolvida em diferentes níveis horizontais e verticais, e sempre em continuidade:

a) O conhecimento horizontal é de natureza geral e relacionado ao ambiente social, econômico, físico e natural, afetivo... Começam a ser adquiridos desde cedo e desde a fase de desenvolvimento profissional tendem a gastar pouco tempo. Eles não são reconhecidos economicamente, mas são os pilares sobre os quais se baseia a personalidade do indivíduo. Todos nós tentamos ser “melhores” todos os dias e devemos gastar tempo aprendendo como fazê-lo e observando como os outros o fazem. Sem uma boa condição física não poderemos exercer uma disciplina específica. Pessoas com problemas em seu ambiente afetivo não têm um desempenho profissional adequado.

b) O conhecimento vertical é específico e especializado, profundo e complexo. A sua aprendizagem exige muito esforço intelectual e tempo, e reduz a dedicação às tarefas gerais (o caso mais

claro é o dos alunos que tenho nos Cursos Superiores que veem as suas relações com a família e amigos limitadas durante o período de estudos).

c) Os dois primeiros tipos de conhecimento poderiam ser assimilados a um ambiente plano, com setas e ordenadas, que na sociedade do conhecimento será complementado com habilidades em uma terceira dimensão. Essas novas habilidades seriam:

1 Ética: em processos empresariais complexos, o “conflito de interesses” aparece permanentemente. Só com uma sólida formação nesta matéria estas situações serão resolvidas e novas oportunidades poderão ser enfrentadas sem destruir a reputação anterior.

2 Novas tecnologias: as novas ferramentas nos tornam mais acessíveis por um lado e nos permitem compreender mais facilmente o mundo que nos rodeia por outro, mas as mudanças são tão rápidas que nunca se pode deixar de estar "ligado" aos circuitos pioneiros.

3 Relações temporais: a capacidade de estruturar passado-presente-futuro é fundamental. Somos muito capazes de atuar no presente com certas experiências e conhecimentos passados, mas não estamos acostumados a fazer hipóteses sobre o futuro e saber como implementá-las. É papel do líder, que não só vê o futuro, mas sabe se adaptar a ele.

4 Adaptação à mudança: a capacidade de adotar novas estratégias para novos ambientes tem sido a chave para o sucesso da sobrevivência. Você deve saber que uma mudança está ocorrendo e lidar com isso depois de uma maneira satisfatória.

Para trabalhar com este esquema de conhecimento tridimensional que descrevi brevemente, o treinamento deve ser contínuo e será concluído em duas etapas: uma primeira para adquirir o conhecimento estanque de cada um dos assuntos que completam nossa "matriz 3D de conhecimento" e outra segunda etapa para relacionar e estabelecer circuitos de conexão entre todas as células do sistema. As estruturas colapsam no seu ponto mais fraco e só se detectarmos que a relação de conhecimento não é suficientemente rígida podemos completar a formação que enfraquece o sistema e, portanto, a nossa capacidade de nos mantermos competitivos.

Quando vejo meus filhos, penso que eles não terão a capacidade de “armazenar” todo o conhecimento que já temos sobre

o mundo, mas que saberão como acessá-lo. Na verdade, a maior parte do conhecimento é armazenada em computadores cada vez mais poderosos e eles passam muito do seu tempo em tecnologias cada vez mais novas. Não existe um gene de sobrevivência que lhes diga que devem saber aprender todas as "novas ferramentas" para continuar aprendendo e, portanto, competindo?

Miguel Hernández López, 21/5/2006

Diretor do Programa Avançado para Empresas Imobiliárias Instituto de Negócios.

A Saúde no Trabalho

Já comentei em capítulos anteriores que a saúde é o nosso bem mais precioso e, portanto, devemos protegê-la a todo custo. Quero me aprofundar e focar exclusivamente e desta vez nos casos de assédio moral que temos em nossas empresas. Um aspecto, o mobbing, é de grande sofrimento para a vítima e, na maioria dos casos, de impunidade para o assediador que o pratica.

Assim, o artigo 43 da Constituição diz:

“O direito à proteção da saúde é reconhecido.

Os poderes públicos são responsáveis por organizar e proteger a saúde pública por meio de medidas preventivas e dos benefícios e serviços necessários.

A lei estabelecerá os direitos e deveres de todos a esse respeito.

Os poderes públicos promoverão a educação para a saúde, a educação física e o esporte, também facilitarão o uso adequado do lazer.”

Chega de assédio! Chefes tóxicos, carrascos e vítimas.

Mobbing ou ASSÉDIO PSICOLÓGICO refere-se à falta de respeito e consideração ao direito do trabalhador à dignidade. De acordo com uma declaração na sessão do Senado de 19 de junho de

2001, é definido como:

“O abuso verbal e modal contínuo e deliberado que um trabalhador recebe de outro ou de outros, que se comportam cruelmente com ele para conseguir seu aniquilamento ou destruição psicológica e obter sua saída da organização ou sua submissão através de diferentes procedimentos ilegais, ilícitos ou não relacionados a um tratamento respeitoso ou humano e que ameacem a dignidade do trabalhador.”

O objetivo de quem pratica mobbing é intimidar, diminuir, reduzir, intimidar e consumir emocional e intelectualmente a vítima, com o objetivo de eliminá-la da organização e satisfazer a necessidade insaciável de atacar, controlar e destruir que o assediador costuma apresentar, que se aproveita da oportunidade oferecida pela situação organizacional particular (reorganização, caos, desorganização, urgência, redução de custos, burocratização, mudanças vertiginosas etc.) de canalizar uma série de impulsos e tendências psicossomáticas.

O assédio psicológico não é um simples conflito nem um comportamento casual, mas busca obter um EFEITO PERVERSO. Para elucidar se estamos ou não diante de casos de assédio moral, devemos levar em consideração a existência de um ou mais comportamentos de assédio reconhecidos internacionalmente por pesquisas, a duração do assédio há pelo menos seis meses e a repetição ou frequência desses comportamentos pelo menos uma vez por semana.

Não é bullying. Não confunda os seguintes fenômenos entre as pessoas no local de trabalho:

- Ter um dia ruim no escritório.
- Ter um chefe ou colega um pouco exigente.
- Ter uma briga pontual com um colega ou chefe.
- Tenha uma temporada de muito trabalho.
- Ficar estressado
- Trabalhar em um ambiente rarefeito ou conflituoso.
- Ter um conflito, uma discussão, um desentendimento

pontual.

É bullying. Manifesta-se diante dos seguintes comportamentos contínuos e persistentes, devendo a sua verificação

corroborar a versão a que a vítima se refere:

- Tentar subjugar ou eliminar uma pessoa de seu trabalho usando tramoias contra ela.
- Desestabilizar emocionalmente uma pessoa através de todo tipo de estratégias procurando que ela “explore”.
- Atacar sistematicamente uma pessoa criticando destrutivamente quando ela faz seu trabalho.
- Maltratar uma pessoa através de ameaças, gritos ou insultos para miná-la psicologicamente, atacando sua dignidade.
- Prejudicar deliberadamente o desempenho de trabalho de uma pessoa.
- Induzir intencionalmente uma pessoa a cometer erros.
- Destruir a reputação pessoal ou profissional de uma pessoa por meio de calúnias.
- Forçar uma pessoa a deixar seu emprego prematuramente ou ilegalmente por meio de coerção ou ameaças.
- Destrua a saúde física ou psicológica, minando a autoestima e a autoconfiança de uma pessoa.
- Isolar uma pessoa e reduzir sua capacidade de se expressar ou se comunicar com chefes ou colegas de trabalho.
- Sobrecarregar sistematicamente uma pessoa com trabalho ou reduzir os tempos de execução das tarefas para forçá-la a falhar em seus objetivos.
- Deixar uma pessoa sem nada para fazer, apesar de ter trabalho para ela, para desestabilizá-la e acusá-la de falta de desempenho ou preguiça.
- Alterar o ambiente de trabalho da pessoa, “envenenando” seus colegas de trabalho contra ela.

Tabela. Descrição do perfil do assediador feita pelas vítimas

Capacidade de simulação	Falsa sedução
Mentira compulsiva	Capacidade de manipular e distorcer
Inveja e ciúme profissional.	Falta de educação
Dupla personalidade (Jekyll e Hyde).	Dificuldade em tolerar a ambiguidade
Total falta de empatia	Incapacidade de enfrentar o fracasso
Oportunismo e conveniência	Falta de critério pessoal
Falta de dinamismo	Autoritarismo
Ausência de sentimento de culpa	Banalização
Egoísmo	Falta de julgamento ou equanimidade
Falta de capacidade de escuta	Rigidez
Indecisão	Mediocridade profissional
Personalidade controladora	Inconsistência
Falta de transparência	Interferência no trabalho dos outros
Arrogância	Imposição
Fatos consumados	Paternalismo
Necessidade de ficar por cima	Atitude de sabe-tudo
Incapacidade de cooperar	Paranoia
Incapacidade de se comunicar	Linguagem grosseira e ofensiva
Evasivo	Incapacidade de trabalhar em equipe
Falta de senso de humor	

Fases de mobbing. Não importa o que o trabalhador vítima desse processo faça; tudo está sempre errado e seu desempenho é sempre deficiente. Tudo acaba sendo dramatizado e generalizado para um suposto mau desempenho no trabalho. Por isso, pequenos erros e ninharias que realmente não importam para a avaliação e para a execução do trabalho são considerados argumentos para assediar a pessoa. A este trabalhador será atribuído não só um desempenho negativo, mas também uma má atitude, uma má intenção e até uma perversidade intrínseca de todos os seus comportamentos na organização.

Aos poucos, a pessoa também terá provas de que as acusações que lhe são feitas têm alguma base objetiva; o próprio desempenho da vítima será diminuído por meio do mobbing, e isso devolve um feedback negativo que efetivamente mostra que aqueles que a acusam estão certos. Assim, a vítima geralmente acaba acreditando que é de fato uma má trabalhadora, e até que é uma má pessoa, desenvolvendo SENTIMENTOS DE CULPA e BAIXA AUTOESTIMA.

Os ataques avançam e se desenvolvem inclusive na esfera pessoal, principalmente no autoconceito que a pessoa tem de si. É assim que um trabalhador inicialmente bom ou mesmo brilhante se torna uma sombra de seu antigo eu. Ele pensa que faz tudo errado, que acredita que realmente é um desastre e que aqueles que o acusam de que tudo o que ele faz em seu trabalho é errado estão certos. Ele começa a ter uma péssima concepção de si mesmo, que se reproduz diante de novas denúncias e causa danos psicológicos significativos no médio prazo.

O desenrolar dos casos de assédio moral no trabalho tende a ter caráter repetitivo, em um sistema organizacional tóxico. O mobbing tem um padrão de evolução bastante fixo que surpreende vítimas e terapeutas, e é composto por cinco fases: incidentes críticos, assédio e estigmatização, intervenção da direção, pedido de ajuda e diagnóstico incorreto e saída ou expulsão.

Por que o mobbing é praticado nas empresas? Os motivos dos agressores são variados. A explicação comum para a maioria dos casos é que o trabalhador assediado é ou se tornou alguém que, por algum motivo, está ameaçando a pessoa ou grupo que o assedia. A origem do termo na etologia grega descreve a "reação defensiva de assédio de um grupo de animais que atacam em grupo um animal maior pelo qual se sentem ameaçados".

Geralmente são um ou vários agressores que trabalham sob algumas características organizacionais que lhes permitem ALGUMA IMPUNIDADE ou margem de ação, o que facilita e aumenta a probabilidade de ocorrência de mobbing na organização. As vítimas são coagidas a:

- Mudar de emprego.
- Aceitar certas condições para se aposentar mais cedo.
- Aceitar uma redução nas suas condições salariais.
- Renunciar ao exercício ou à defesa legal de um direito.
- Solicitar uma licença ou transferência.

O fator mais frequente aduzido por quem sofre assédio moral no trabalho é o CIÚME por COMPETÊNCIA ou HABILIDADE PROFISSIONAL EXTRAORDINÁRIA. A vítima costuma ser invejada pela aceitação ou apreciação que desperta entre seus colegas, subordinados, chefes ou clientes, por suas habilidades pessoais, por avaliações positivas ou parabéns recebidos por seu trabalho. Também pode ser desencadeada pelo trabalhador não se deixar manipular pelos outros ou por quem gere o status quo naquela organização, ou simplesmente por não ter caído em servidão ou submissão cega.

Em ambientes de trabalho penetrados por facções ou grupos de interesse, o mobbing consiste em exterminar do trabalho um ou aqueles adversários irredutíveis que não se deixam comprometer ou comprar e que ameaçam sua gestão. Às vezes, o trabalhador pode ser assediado por desfrutar de situações pessoais ou familiares positivas que são invejáveis por outras pessoas que não as possuem.

O FATO DIFERENCIAL também é apresentado como causa de assédio moral, por aqueles trabalhadores que possuem características humanas que os diferenciam da maioria dos demais trabalhadores.

Explicações das vítimas. A pergunta de um milhão de dólares. As vítimas são falsamente acusadas de violações, irregularidades, defeitos, falta de ética e problemas de personalidade para torná-las

"dignas de assédio". Quando a vítima percebe o que está acontecendo com ela, sabe muito bem em que consiste esse jogo perverso, e quanto mais se defende das acusações, mais confirma a versão do assediador. Então, mais cedo ou mais tarde chega a pergunta de um milhão de dólares: o que eu fiz para merecer isso? Por que eles fazem isso comigo? A pessoa que recebe esse bombardeio psicológico sofre de uma enorme confusão que advém do fato de que a AUTOANÁLISE REPETIDA de seu comportamento e atitudes não lhe dá um relato completo do motivo pelo qual está sendo assediado, sem encontrar uma base suficiente para ser assediado dessa maneira. A persistência desse estado de confusão explica por que os trabalhadores afetados levam em média de 15 a 18 meses para perceber o que está acontecendo com eles, e por que a paralisia e o desamparo ocorrem inicialmente.

As causas que as próprias vítimas relatam sobre "como explicam" que foram escolhidas como alvos de assédio são:

1. Resistiram ao assédio, ao contrário de outros colegas que não ofereceram resistência.

2. Não caíram em servilismo ou submissão (que responde só "sim, senhor").

3. Despertaram o ciúme do perseguidor devido à extraordinária concorrência laboral.

4. Pela inveja despertada por suas habilidades sociais (simpatia, habilidade com as pessoas, atitude positiva), valorização e reconhecimento pelos outros.

5. Por "erguer o tapete" em questões mantidas escondidas de forma ilegal ou irregular, ou por não ter concordado em participar de "panelinhas".

6. Por ter despertado ciúmes nos outros devido à sua feliz situação pessoal ou familiar, coisa que o assediador não tinha ou perdeu.

7. Por não ter se comprometido com chantagens ou exigências sexuais.

8. Por ser diferente em alguma característica significativa da maioria dos demais trabalhadores.

A resposta para a pergunta de um milhão de dólares é que não é algo que a pessoa fez, mas sim algo que ela não fez: não ser submisso,

não ser servil, não ser manipulado, não ser um profissional medíocre, não permitir o abuso sexual etc. Na verdade, a vítima não fez nada que justifique ser assediada. Assim, o mobbing é, por si só, um comportamento injustificável.

O dano infligido à vítima é enorme, como consequências psicológicas e/ou físicas, o que a leva a perder gradualmente a fé e a autoconfiança, além de afetar diferentes aspectos de sua vida. Isso geralmente leva a licenças médicas ou invalidez, com graves desestabilizações emocionais que afetam sua esfera das relações pessoais e familiares. A seguir, mostramos uma tabela com os efeitos e malefícios do assédio na saúde do trabalhador afetado:

Tabela: Efeitos e danos do assédio na saúde do trabalhador **afetado**

Efeitos cognitivos e hiper reação psíquica	Esquecimento e perda de memória. Inquietação/nervosismo/agitação. Dificuldade de concentração. Agressividade/explosões de raiva. Decadência/depressão. Senti medo da insegurança. Apatia. Falta de iniciativa. Irritabilidade.
Sintomas psicossomáticos de estresse	Pesadelos/sonhos vívidos. Falta de apetite. Estômago e dor abdominal. Sensação de caroço na garganta Diarreia/ intestino irritável. Chorando. Vômito. Isolamento. Náusea.
Sintomas de desequilíbrio do sistema nervoso autônomo	Dores no peito. Ondas de calor. sudorese Sensação de falta de ar. boca seca Hipertensão/hipotensão. Palpitações.
Sintomas de desgaste físico causado por estresse prolongado por um longo tempo	Dor nas costas e lombar. Dores musculares. Dor cervical.
Distúrbios do sono	Dificuldade para dormir. Sensação de nunca “desligar” Acordar cedo.
Cansaço e fraqueza	Fadiga crônica. Desmaio. Moleza nas pernas. Tremores. Fraqueza.

Fonte: Pinuel, 2001.

Perfil das vítimas. Uma série de características aparecem nos inúmeros estudos realizados sobre o perfil das vítimas de bullying:

- **ÉTICO, HONESTO e JUSTO.** Pessoas com alto senso de ética, honestidade e retidão, bem como um alto senso de justiça. São pessoas que, com sua nobre atitude, denunciam quase permanentemente as coisas na organização que não funcionam com ética e dignidade suficientes para todas as pessoas.

- **INDEPENDENTEMENTE DE CRITÉRIOS.** Pessoas autônomas, independentes e empreendedoras. Pessoas com maturidade psicológica suficiente para ter independência de critérios, autonomia de ação e capacidade de iniciativa.

- **EFICAZ E BRILHANTE.** Pessoas altamente treinadas por sua inteligência e habilidade, que se destacam pelo brilho profissional. Possuem grande conhecimento e conduzem-se com elevada qualidade profissional, rigor, rapidez e eficiência na execução do seu trabalho.

- **LÍDERES.** Pessoas populares, líderes informais entre seus pares ou com carisma para liderar grupos. Eles têm habilidades sociais que conferem à pessoa uma habilidade especial quando se trata de reunir outras pessoas em torno das ideias ou projetos que propõem ou defendem.

- **GRANDE CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO.** Pessoas com alto senso de cooperação e trabalho em equipe. Pessoas com grande capacidade de relacionamento que não hesitam um momento em colaborar com os demais colegas, dotando-os de todos os instrumentos e meios que estão ao seu alcance para alcançar objetivos coletivos.

- **EMPATIA e SENSIBILIDADE.** Pessoas com alta capacidade empática, sensibilidade, compreensão do sofrimento alheio e interesse no desenvolvimento e bem-estar dos outros. São pessoas atentas às necessidades alheias e com capacidade de compreender e acolher o sofrimento alheio. Tendem a comprometer-se com o desenvolvimento humano e com o aumento do bem-estar dos outros.

- **VIDA FAMILIAR SATISFATÓRIA.** Pessoas com situações pessoais ou familiares altamente satisfatórias e positivas. Pessoas felizes, integradas e satisfeitas com uma vida familiar

satisfatória ou com uma relação de trabalho.

Chefes tóxicos e situação de poder. Os agressores geralmente têm uma posição de fato de poder formal ou informal sobre a vítima, o que é chamado de assimetria de poder. Por isso, pode dar a impressão de que toda a organização, na medida em que é fiadora do poder formal do comando ou diretor, subscreve, portanto, todas as suas ações, sejam elas quais forem. Por esta razão, o assédio moral não é um mero problema da vítima e do assediador perverso, mas sim um sinal de que as coisas não vão bem na forma de organizar o trabalho, atribuir cargas de trabalho, selecionar ou promover funcionários, os principais executivos, ou com respeito aos valores, cultura e estilo de gestão da empresa.

Os agentes tóxicos do assédio moral tendem a ser, em sua maioria, PATRÕES (dois em cada três casos), embora também existam assediadores entre os mesmos colegas e até mesmo os próprios subordinados.

São promovidas pessoas que, apesar de possuírem qualificação profissional técnica, carecem das competências de gestão social necessárias para a realização de equipes humanas. Um GERENTE DEFENSIVO acaba sendo um GERENTE OFENSIVO, que gera uma enorme DOSE DE SOFRIMENTO ao seu redor simplesmente como forma de manter ou resguardar sua posição na organização. É assim que muitos assediadores nada mais são do que gestores que, adotando atitudes defensivas, as materializam na forma de práticas de assédio que aprofundam a falta de comunicação entre as pessoas, na geração de facções ou facções e que explicam o conflito humano crônico vivenciado pelos departamentos que dirigem. Ele se defende de sua própria INCOMPETÊNCIA por meio de abuso verbal ou modal contínuo e deliberado. O trabalhador humilhado e envergonhado vive com a estranha sensação de que, ao se registrar na entrada do trabalho todas as manhãs, junto com seu casaco e guarda-chuva, também deixa pendurados seus DIREITOS FUNDAMENTAIS, que só poderá recuperar ao sair, quando voltar para a casa.

Reconhecimento e prevenção na empresa. Trabalhar em organizações tóxicas é realmente prejudicial para alguns trabalhadores.

Algumas empresas, quando surgem casos de mobbing dentro delas, desenvolvem a chamada SÍNDROME DA NEGAÇÃO ORGANIZACIONAL, que consiste no desenvolvimento de teorias pseudo-explicativas do caso que tendem a errar no diagnóstico real, muitas vezes atribuindo o problema a causas que pouco ou nada a ver com o caso.

A organização geralmente tem muita dificuldade em reconhecer a existência de assédio dentro dela e tende a olhar para o outro lado, recusando-se a ver um problema que é desconfortável e dissonante com a opinião complacente que muitos gestores têm de si mesmos e de sua gestão. Nunca é uma boa notícia para esses líderes verificar que situações tão perversas quanto as geradas pelo assédio ocorrem em sua empresa. Além disso, por desconhecer as HABILIDADES DE MANIPULAÇÃO e MANOBRAS DE SEDUÇÃO do assediador, aqueles que têm a responsabilidade de avaliar e prevenir o bullying também são vítimas delas.

A existência de um único caso de assédio moral revela e indica o descumprimento da obrigação da organização de proteger a saúde de seus trabalhadores. A empresa deve fazer uma declaração explícita de sua posição em situações de assédio, treinamento e informação e prevenção.

Existem mais de dois milhões de casos de assédio a trabalhadores em empresas na Espanha.

Existe algum em sua empresa? Você já reconheceu algum desses comportamentos de bullying em seu chefe ou colega?

Quero terminar esta seção dedicada aos MEUS CAROS COLABORADORES (recursos humanos), e especialmente a todas as pessoas afetadas pelo assediador, seu infeliz, insalubre e injusto fenômeno de assédio moral e aos mais de dois milhões de pessoas na Espanha que estão subjugadas e sofreram em silêncio, para incentivá-los a desvendar essa perversa “caça às bruxas” e lutar por seus direitos, profissionalismo ético e continuar sendo pessoas íntegras, sorridentes e felizes.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Gerencie a caminhada. Não se esqueça de que as pessoas não são apenas mais um objeto; não as utilize, conte com elas. São pessoas como você. As pessoas precisam trabalhar não apenas por um salário, mas também por uma aspiração.

O amor pela família e pela empresa familiar deve ser tangível e demonstrado por meio da confiança, o que é reforçado por conhecimentos e habilidades.

Os colaboradores devem se sentir à vontade para fazer sugestões e críticas, e a

direção deve apreciar e agir com justiça e senso ético.

A alta rotatividade de pessoal em uma empresa gera desconfiança e medo, contrariando a promoção do comprometimento.

O avanço das mulheres deve ser incentivado, buscando-se um equilíbrio entre os valores do trabalho e da família.

Renove seus objetivos e crie uma nova ordem gerencial que esteja à altura dos desafios do presente.

O mobbing ou assédio psicológico é um sinal de que há deficiências na forma de organizar uma empresa.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A CAPACIDADE DE APRENDER

As empresas familiares que sobrevivem por gerações são aquelas que entendem que o sucesso do fundador derivou fundamentalmente de seus esforços inovadores e empreendedores. O desafio é manter esse espírito geração após geração. Mas esse desafio implica CORRER RISCOS, AGIR PROATIVAMENTE e FAZER MUDANÇAS na empresa, às vezes contra a tradição.

Muitos líderes cometem o erro de tentar garantir seu poder apelando para a tradição e impedindo a inovação. Isso só será possível até certo ponto e por um tempo, pois as intervenções internas ou externas trarão mudanças. Já sabemos que só a mudança, o esforço contínuo e o trabalho para alcançar sistemas organizacionais muito melhores são o que pode garantir o sucesso e a competitividade e sobrevivência duradouras.

É comum que todos tenhamos a tendência de nos apegarmos aos nossos costumes e é por isso que ocorrem diferentes fases de estagnação. Portanto, as novas alternativas e iniciativas que se propõem devem reiniciar o PROCESSO DE PENSAMENTO na direção do progresso. A lógica desse argumento implica que os processos de inovação podem ter consequências prejudiciais. No entanto, e no interesse do progresso, não podemos proibir antecipadamente tudo o que é novo. Somente uma empresa e uma sociedade que não teme o risco e deseja o progresso preservará a CAPACIDADE DE APRENDER e, em casos extremos, de sobreviver. Assim, devemos ter a capacidade de manter o processo de aprendizado contínuo, iniciado na infância, e desenvolvê-lo e atualizá-lo ao longo de nossas vidas.

As mudanças nas condições de vida, as novas tecnologias de comunicação e a crescente especialização da educação levaram a um número sem precedentes de inovações. Nesse sentido, e com responsabilidade, cabe a nós examinar se as estruturas de governança

empresarial existentes são suficientes para atender à demanda e às necessidades de gestão necessárias.

A capacidade de aprender. Alta direção tradicional sem coeficiente tecnológico.

O freio mais importante à inovação é muitas vezes a posse na alta administração de "uma base instalada de ideias estagnadas", sem dúvida -recursos humanos obsoletos. Um dos principais entraves ao avanço e desenvolvimento das empresas encontra-se nas mentes e no conhecimento limitado dos gestores, que não têm conseguido atualizar regularmente os seus conhecimentos e adequá-los às necessidades atuais. Para poder apreciá-lo, basta perceber qual é a fraqueza de uma empresa para observar qual é a fraqueza gerencial.

O progresso exige inovações e a busca de novos caminhos. Os funcionários de níveis inferiores também devem contribuir com suas experiências para o processo de trabalho e ser recompensados por isso. Assim, a liberdade de inovar, experimentar e aprender deve ser criada sobretudo nos níveis inferiores. No longo prazo, as reformas são muito mais baratas para a empresa do que insistir em costumes herdados.

O desejo de progredir é compreensível e justificado, especialmente em nosso tempo. Uma empresa gerida a partir de um sistema cooperativo pode criar os requisitos para o progresso muito melhor do que um sistema hierárquico. Para progredir, a liberdade, a criatividade e a coragem são tão necessárias quanto o princípio da competição. Precisamos de pessoas mais criativas que estejam dispostas a assumir a responsabilidade de realizar novos objetivos e mudanças.

A inovação é um processo consciente impulsionado pela empresa que exige tomar decisões, mudar, diferenciar, antecipar, impor e adotar posições de risco.

Os usos da tecnologia, as novas formas de se relacionar com as pessoas dentro e ao redor das empresas e o uso eficiente do conhecimento e da informação, juntos, definem o perfil de inovação de uma organização.

Os fatores-chave para o sucesso da inovação dentro da empresa são:

1. Compromisso da administração com o seu

desenvolvimento.

2. Manter uma estratégia inovadora no longo prazo.
3. Estrutura organizacional flexível e capaz de incorporar mudanças em qualquer área.
4. Alcançar um alto grau de orientação para o mercado.
5. A permanente adaptação e qualificação dos recursos humanos como fonte determinante da capacidade inovadora da empresa.

A tecnologia é hoje. A Espanha precisará de pelo menos 25 anos para convergir com o nível de inovação que existe na União Europeia, e mesmo que seu interesse inovador fosse multiplicado por três, só chegaríamos à Europa em 2010, segundo o estudo realizado por Indra e Analistas Financieros International intitulado Inovação e capacidade de empreender, com fatores analisados tais como INVERSÃO em P&D, o número de GRADUADOS em CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ou GASTOS PÚBLICOS em EDUCAÇÃO.

Às vezes, os investimentos em tecnologia para a empresa exigem uma necessidade difícil de justificar em termos quantitativos de pura lucratividade e ver como suas vantagens são valorizadas, porém têm um significado vantajoso e diferencial para a produtividade em termos de formas tradicionais aumentando a VELOCIDADE e QUALIDADE do trabalho. Hoje, as grandes empresas não sabem mais trabalhar sem tecnologia da informação.

Inteligência artificial. Internet. A cibernética, as teorias da informação e da comunicação, a teoria dos autômatos ou a engenharia na construção de computadores foram por vezes combinadas para formar uma área de estudo conhecida como “inteligência artificial”. Embora sejam mecanismos construídos artificialmente, a diferença com o ser humano é que ele não tem sentimentos, emoções ou consciência e, portanto, quando falamos de inteligência nos atemos ao fato de que ela designa uma série de operações no curso das quais realizam cálculos, resolvem problemas (matemáticos ou não), jogam (por exemplo, xadrez) ou aprendem ou traduzem de uma língua para outra.

Podemos programar uma máquina para agir de forma tão inteligente quanto um humano? Ou uma máquina pode simular atos

de inteligência de tal forma que sejam comparáveis ou idênticos aos realizados por um ser humano? Os humanos já interagem com as máquinas e sua programação automática responde para muitas de nossas necessidades. A pergunta é: sua empresa usa inteligência artificial para competir e progredir?

Se a sua empresa já tem um site, isso significa que você está pronto para dar a volta ao mundo e divulgar sua oferta de produtos e serviços, pois iguais aos seus existem centenas de milhares ou mais.

E se você é um daqueles que ainda não está conectado à Internet, pode começar a esquecer o futuro, porque ele vai partir sem você, e então sua empresa será uma estrada sem sinal e sem destino. Ficar para trás agora é sinônimo de cometer suicídio, e você não deve perder o ritmo.

Aqui estão algumas palavras aleatórias, para muitos estranhos, com as quais devemos começar a nos familiarizar se quisermos estar atualizados: blog, site, travamentos de computador, travamentos de disco, PC, e-mails, entrada, enviado, teclado, excluído, ferramentas, fórum, Excel, rede, edição, o programa demora para abrir, hacker, arquivo, pen drive, vírus, mecanismos de busca, links, PDF, posicionamento, formato, navegar, palavras-chave, mouse, cursor, 2Mb, porta, Outlook Express, loja virtual, banner, inserir senha, resposta automática, cursor, Google, scan, planilha, processador de texto, desktop, velocidade de comunicação etc.

O desenvolvimento de uma cultura inovadora deve ser favorecido pela criação de um ambiente de trabalho que estimule a criatividade e a implementação de novas ideias. Pessoas inovadoras no trabalho se sentem à vontade com ORIGINALIDADE e CRIATIVIDADE, uma habilidade que as torna capazes de aplicar suas novas ideias. Boas ideias surgem simplesmente da comparação e análise das diferenças, garantindo o acesso a diferentes formas de pensar.

Inovar significa mudar, e isso é difícil e arriscado e nos expõe à vulnerabilidade e frustração. Mas é claro que a mudança veio para ficar, e se não conseguirmos aceitá-la e integrá-la ao nosso cotidiano, ela acabará nos destruindo. Aqueles que conseguiram capitalizar e dominá-lo sobreviverão e dominarão os mercados. Grandes talentos de marketing e comunicação precisam ser desenvolvidos em empresas

onde grandes ideias são bem-vindas, incentivadas e recompensadas, caso contrário esse talento voará para outras empresas.

A inovação deve ser medida no longo prazo e isso inibe muitos gestores. Mas investir no futuro não é um luxo, afinal, é lá que vamos passar o resto de nossas vidas.

E você, mantém sua posição de que não precisa aprender a mudar e inovar para progredir? Você já considerou se tem capacidade para aprender?



Uma Mensagem para

RECORDAR

**O apego aos costumes causa
estagnação.**

**Inovar significa mudar, assumir riscos,
ser proativo e efetuar mudanças.**

**Devemos ter a capacidade de manter o
processo de aprendizado contínuo.**

ÉTICA NA EMPRESA. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. PARTES INTERESSADAS

*“Quando o dinheiro fala, a verdade se esconde.”
Provérbio chinês*

A ética consiste no conhecimento prático que lida com o que é BOM ou ERRADO, o que é justo ou injusto, enfim, o que é moral ou imoral. Portanto, a ética empresarial é o conhecimento que orienta as empresas para que possam forjar um bom caráter que as predisponha a tomar decisões éticas, ou seja, PRUDENTE, JUSTA e EFICIENTE.

A palavra ética vem do grego êthos, e o que significa CARÁTER? Já dissemos antes que "Caráter - disse o filósofo Heráclito de Éfeso - é para o homem o seu destino", e poderíamos estender esta verdade retumbante às empresas: dependendo de seu caráter, assim se sairão, contando com as inevitáveis contingências. As empresas éticas procuram antecipar o futuro, criando-o a partir de boas decisões. Nascemos com um temperamento que não escolhemos e forjamos um caráter tomando decisões ao longo de nossas vidas.

Todos nós inevitavelmente forjamos um caráter, mas também as organizações, como é o caso das empresas, que também se tornam EXCELENTES ou MEDIOCRE em virtudes como essas.

Mas se descermos ao campo da práxis ou da ética aplicada na empresa, devemos individualizar a responsabilidade ética a cada momento e todos os dias e devemos nos fazer as seguintes perguntas: tomei a decisão certa? Agi corretamente? Fui moral nas ações da empresa?

**O custo da corrupção e suborno de funcionários.
Verdadeiro ou falso?**

Sempre fui uma pessoa muito observadora e tremendamente analítica, e tive um imenso desejo de aprender a distinguir o que é VERDADEIRO do que é FALSO para ver claramente na tomada de decisões sobre minhas ações e caminhar com segurança nesta vida.

O benefício de mentir. Tem gente que até faz você acreditar nas próprias mentiras porque isso lhes dá prazer ou ganho financeiro. O autoengano é uma presa fácil entre aqueles cujas mentiras vão na direção de seus gostos e necessidades. De acordo com as Nações Unidas e seu Escritório para Controle de Drogas e Prevenção ao Crime, localizado em Viena, Áustria, e a Seção de Direitos Humanos e Desenvolvimento do Departamento de Informação Pública, localizado em Nova York, especialistas econômicos de todo o mundo O mundo agora concorda que a corrupção – de SUBORNO e EXTORSÃO a NEPOTISMO – pode ter efeitos devastadores em economias em dificuldades. Em um estudo do Banco Mundial, mais de 150 altos funcionários e cidadãos de mais de 60 nações em desenvolvimento classificaram a corrupção como o maior obstáculo ao desenvolvimento e crescimento econômico de seus países.

As práticas corruptas esvaziam os cofres dos Estados, arruinam o livre comércio e afugentam os investidores. É geralmente reconhecido que a corrupção impede o investimento estrangeiro e a assistência ao desenvolvimento, e certamente é mais prudente investir em países onde há mais transparência, bancos independentes e bem regulamentados e sistemas judiciais fortes.

Suborno nos negócios. O suborno nos negócios pode ser mais difícil de resistir, pois as próprias empresas, nacionais ou estrangeiras, podem oferecer recompensas substanciais por licenças e contratos, ou mesmo para evadir impostos e taxas.

Algumas empresas, especialmente as pequenas, podem achar que devem pagar subornos simplesmente para sobreviver. Cerca de 97% de todas as condenações por práticas corruptas em sentenças de tribunais federais nos Estados Unidos vão para pequenas empresas com menos de 50 funcionários, de acordo com os anais de uma conferência internacional realizada em Milão, Itália, em 1999.

O Banco Mundial destacou que o pagamento de propina a funcionários públicos representa um alto custo para as empresas, o que

as leva a declarar às autoridades menores vendas, custos e folha de pagamento, para pagar menos impostos. É claro que o Estado perde uma parte substancial de sua receita e os pobres podem ter que arcar com impostos mais altos e receber menos benefícios sociais.

A luta e o custo da corrupção. Um dos melhores métodos para impedir a corrupção tem sido permitir o acesso público aos registros contábeis. Outros métodos têm sido estabelecer regulamentos de contratação, sistemas de freios e contrapesos entre departamentos importantes e agências de monitoramento ou auditoria. Comissões anticorrupção independentes têm sido usadas em alguns países para monitorar, verificar e revisar transações públicas. A Convenção da OCDE de 1999 para a Supressão do Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais exige que as nações criminalizem o suborno de funcionários públicos estrangeiros. Na Convenção da União Europeia de 1997 relativa à luta contra os atos de corrupção em que estejam envolvidos funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-Membros da União Europeia, é criminalizada a corrupção ativa e passiva de funcionários.

Com tantos séculos de atraso, já é hora de acabar com os CARNICEIROS, e não só eles, mas também os OUTROS, aqueles que insistem em defender essa corrupção, o clientelismo no mundo dos negócios, a cumplicidade com o poder político na manipulação de assuntos públicos que são essenciais para o seu funcionamento. Como se propina lubrificasse as engrenagens das máquinas privadas e públicas, fazendo-as funcionar. Como se a transparência e a integridade tornassem tão difícil algumas rodas se esfregarem suavemente umas nas outras que o mecanismo até parasse.

Acontece exatamente o contrário, e com custos muito altos:

- CUSTOS ECONÔMICOS, que no caso de empresas poderosas afetam não apenas seus acionistas e funcionários, mas também a economia nacional como um todo.

- CUSTOS POLÍTICOS, que se traduz entre os cidadãos em desencanto e desinteresse.

- CUSTOS SOCIAIS, na desconfiança, na perda dessa forma de capital, o capital social, tão difícil de acumular, tão fácil de

desperdiçar, tão caro de repor. Poucas ideias da era industrial foram mais destrutivas do que a fragmentação entre vida ética e sucesso econômico. Não surpreende que, diante de tamanha perda de capital econômico e social, organizações como a Transparência Internacional comecem seus esforços sobretudo para erradicar a corrupção político-econômica.

Reflexões Éticas: Consciência e Dilemas Morais

A ética é muito necessária: para evitar casos criminais assustadores e tornar nossas vidas mais suportáveis. Porque administrar negócios com executivos imorais, trabalhadores desmotivados, acionistas egoístas, fornecedores oportunistas e políticos corruptos é muito, muito difícil. E DESAGRADÁVEL. A menos que alguém seja tão desavergonhado quanto todos eles, e com nosso comportamento individual retroalimentamos os corruptos que habitam o sistema.

A ética nos diz como devemos nos comportar para não nos deteriorarmos como pessoas, para contribuir com os objetivos da empresa e com as necessidades daqueles que a cercam e para tornar a sociedade mais humana.

Reconhecimento verbal da dimensão ética da empresa.

Na pesquisa que foi realizada – com grande entusiasmo e respeito – aos empresários da Comunidade Valenciana sobre o perfil ético da cultura empresarial durante 2001, pela Fundação ETNOR para a Ética das Empresas e Organizações, as seguintes situações e comportamentos:

1. Aceitar favores e presentes em troca de promover decisões que tragam benefícios a quem oferece.
2. Investir os lucros da empresa na aquisição de bens pessoais ou na economia não produtiva, e não na melhoria da própria empresa.
3. Ajustar ao máximo as condições de remuneração para extrair o máximo de benefícios possíveis da força de trabalho.
4. Negligenciar certas informações em suas negociações

com um cliente para garantir um contrato.

5. Tomar decisões que afetem todos os membros de uma empresa sem levar em conta a opinião deles, pois considera-se que essa responsabilidade cabe apenas ao gestor.

6. Efetuar recibos ou preparar faturas fictícias a pedido de determinados clientes.

7. Não declarar alguns rendimentos ao pagar impostos à Fazenda Pública.

8. Usar o trabalho informal ou submerso para levar a empresa adiante.

9. Eliminar os resíduos da atividade produtiva negligenciando sua purificação, sem prever os danos ao meio ambiente.

A grande maioria dos empresários reconhece ter levantado DILEMAS MORAIS nas tomadas de decisão da empresa, e que a ética está sempre relacionada ao longo prazo, à vida e à durabilidade da empresa.

No entanto, este reconhecimento verbal não implica necessariamente o mesmo grau de assentimento na crença ou no comportamento. Na verdade, não se encaixa nas formas mais comuns de pensar ou nos padrões de comportamento. No que diz respeito às convicções, os ditames da própria consciência são decisivos, reconhecendo uma ética, mas subjetiva. E quanto aos comportamentos, pesquisas mostram que algumas práticas consideradas imorais são geralmente reconhecidas como habituais.

Uma possível explicação para esta diferença marcante entre O QUE SE DIZ, O QUE SE PENSA ou O QUE SE FAZ pode ser motivado pelo próprio contexto empresarial, onde as más práticas empresariais são muito comuns, e onde o reconhecimento da ética expressa um desejo, um anseio e até um consolo, mas não um remédio que está sendo posto em prática

A consciência como fonte de legitimação moral. A fonte de legitimidade moral ou critério de validade último para decidir o que é certo ou errado, está localizada pela grande maioria dos gestores de negócios em sua própria CONSCIÊNCIA INDIVIDUAL. Uma empresária disse: "Onde estão as regras? As únicas regras no momento são a sua própria consciência, as regras morais que são estabelecidas na

sociedade e aquelas estabelecidas por lei".

A evolução da consciência moral, pessoal e social, levou a um nível de desenvolvimento em que pessoas e instituições são capazes de abrir um ESPAÇO CRÍTICO de AUTORREFLEXÃO para além das normas convencionais estabelecidas pela coação fática do direito. Esta excessiva ANCORAGEM NA TRADIÇÃO explica em parte a dificuldade com que o nosso tecido empresarial responde à atual necessidade de flexibilidade e abertura inovadora. Uma perspectiva ética que leve em consideração todos os envolvidos na tomada de decisões com relevância moral pode ajudar a responder a essas demandas, uma ética que permita ressoar a VOZ de quem é afetado pelas decisões empresariais, que sabe valorizar o humano na empresa.

Validade social do comportamento imoral na empresa. A forma como os gestores empresariais lidam com os conflitos morais mostra que há uma clara dissonância entre o que é reconhecido como imoral e a conduta, pois o que é percebido como imoral é ao mesmo tempo reconhecido como habitual. Por exemplo: aceitar presentes em troca de DECISÕES DE PROMOÇÃO que tragam benefícios para quem age dessa forma é considerado principalmente um comportamento imoral e, imediatamente, reconhece-se que é um comportamento habitual.

Este exemplo de comportamento habitual reconhecido entre a comunidade empresarial nos faz refletir sobre o real valor da ética, e longe de vê-la como ATIVO, eles veem a ética como uma BARREIRA para aumentar o benefício econômico. "O que estava faltando!" (Mais de um dos diretores consultados veio se manifestar).

Esse sentimento é o que está por trás de argumentos muito comuns, já atuais, que aludem a situações de concorrência desleal: se todos agem de forma imoral, quem age segundo critérios morais fica em desvantagem. Por exemplo, se ENGANO ou SUBORNO são comuns, quem os renunciar estará em piores condições para realizar seus negócios em um contexto de competição com aqueles que atuam com tais procedimentos. É comum recorrer a cenários de cunho hobbesiano (luta de todos contra todos) para justificar a ineficácia da ética na luta empresarial.

A aceitação dessas situações é um dos fatores que favorecem

as más práticas, corroem a vida social e AUMENTAM A CORRUPÇÃO. Tudo isso produz uma desmoralização generalizada e, no longo prazo, todos podemos perder muito se não fizermos mais do que continuar a guerra latente e não incorporar a ética como AUTORREGULAÇÃO.

Razões para a responsabilidade social. Valor e partes interessadas

O conceito de responsabilidade remete à ideia de “prestar contas”, a obrigar as empresas a serem cada vez mais transparentes nas informações que oferecem à sociedade em relação às suas práticas e formas de se gerir, e “responder” às expectativas que sociedade depositou na empresa.

Vamos praticar. Quem mais está por aí? Quem são os protagonistas do meio ambiente? Quem é a sociedade? Vamos ver de quem deve vir a LEGITIMAÇÃO.

Parece evidente que a abordagem ética da empresa vem de um comportamento ético responsável para com os diferentes grupos de interesse ou stakeholders. São os ACIONISTAS, CLIENTES, DIRETORES, COLABORADORES, FORNECEDORES, REGULADORES OFICIAIS, MÍDIA e SOCIEDADE em geral, pois a empresa em seu cotidiano de trabalho atua e toma decisões que afetem seus interesses legítimos e, portanto, estes devem ser incorporados à gestão da empresa e satisfatoriamente correspondido.

A questão é simples: como encontrar um equilíbrio e saber orquestrar e satisfazer os interesses de todos? A resposta também é simples: DÊ A ELES O QUE NECESSITAM. E o que eles necessitam? PERGUNTE A ELES, e deixo à sua consideração a análise particular e individual de cada grupo de interesse para que você possa se aprofundar em suas necessidades. E que essas necessidades estejam em consonância e equilíbrio com as da sua empresa e estratégia.

Se tiver sucesso, e como me explicou o meu professor, Professor Pascual Montanés do Instituto de Empresa, só posso dizer uma coisa: “é preciso ter muita coragem e muitos valores para criar valor para todos os stakeholders ”.

Responsabilidades e razões para ser socialmente responsável. Uma empresa socialmente responsável é aquela que conduz um negócio lucrativo, levando em consideração todos os efeitos ambientais, sociais e econômicos – positivos e negativos – que gera na sociedade. Por sua vez, a Comissão Europeia, no seu Livro Verde de 2001, define a responsabilidade social da empresa como:

"A integração voluntária por parte das empresas de preocupações sociais e ambientais em suas operações de negócios e suas relações com seus parceiros para contribuir para a conquista de uma sociedade melhor e um meio ambiente mais limpo."

Estes são os três aspectos fundamentais:

1 **RESPONSABILIDADE FINANCEIRA.** Uma das ações mais importantes realizadas pelas empresas é gerar riqueza no ambiente em que estão (emprego, inovação, impostos etc.). A riqueza deve ser baseada em valores e práticas universalizáveis.

2 **RESPONSABILIDADE SOCIAL.** Para estar integrada e legitimada socialmente em seu ambiente, a empresa deve responder às demandas que a sociedade impõe a partir dos valores e padrões de comportamento que a própria sociedade indica.

3 **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL.** A empresa deve cuidar do seu espaço físico; uma necessidade imperativa de sua própria subsistência ao longo do tempo e, portanto, buscar o desenvolvimento sustentável.

Poderíamos dizer, em nível estratégico, que é o próprio mercado que está obrigando as empresas a assumir essa responsabilidade como algo necessário para continuar competindo, mas não se trata apenas de satisfazer os interesses desses stakeholders que colaboram na obtenção de benefício econômico com a empresa, mas também os dos diferentes grupos de interesse que possuem legitimidade moral. Desta forma, as empresas devem ser responsáveis pelas **CONSEQUÊNCIAS** que a sua atividade tem no seu entorno social ou ambiental.

Por esses motivos, há uma demanda crescente por parte de clientes, colaboradores ou sociedade em geral em relação às informações veiculadas pela empresa. Isso já é conhecido como **CONTA TRIPLA DE RESULTADOS** (econômico, social e

ambiental). Atualmente, já existem alguns padrões internacionais aceitos para a realização de tais relatórios, como a Global Reporting Initiative.

Segundo a professora Adela Cortina, poderíamos resumir as razões pelas quais as empresas devem assumir sua responsabilidade social em três:

1. **RAZÕES DE JUSTIÇA.** As pessoas envolvidas nas empresas (todos os grupos de interesse ou partes interessadas) não podem ser instrumentalizadas. É justo que todos sejam tratados com dignidade.

2. **MOTIVOS DE CUIDADO.** É muito mais prudente e inteligente trabalhar em uma sociedade em que as pessoas geralmente cumprem as regras, se respeitam e confiam nos trabalhos. Portanto, trabalhe em um ambiente de cooperação em vez de conflito.

3. **RAZÕES DE EFICIÊNCIA.** Também vantagens ou benefícios econômicos. A empresa cidadã, aquela que vive incorporada à sociedade, atende melhor às expectativas dos atingidos, gerando capital, simpatia e coesão para a empresa; a empresa é muito mais acessível às pessoas, é mais conhecida e também tem uma imagem melhor. Além disso, você estará mais preparado para antecipar o futuro e ser proativo. Por isso, assumir a responsabilidade social também é um fator de inovação para as empresas.

Valores, código de ética empresarial e benefícios. Os códigos de ética são uma ferramenta para mostrar os valores da empresa, e é uma “declaração do compromisso ético da empresa, da sua posição perante os grupos de interesse e das obrigações e compromissos que pretende adquirir”.

Tabela: Tipos de Empresas

Desatualizado	Novo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hierárquico e autoritário. ✓ Perde as iniciativas de seus membros. ✓ Não mobiliza as inteligências. ✓ Insiste na obediência. ✓ Explora as pessoas. ✓ Divide as tarefas mecanicamente. ✓ Não cria um sentimento de pertencimento. ✓ Insiste nas rotinas. ✓ Fomenta ressentimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horizontal e colaborativo. ✓ Aproveita as iniciativas. ✓ Mobiliza a inteligência. ✓ Responsabilidade de valor. ✓ Forma pessoas. ✓ Organiza as tarefas de acordo com critérios razoáveis. ✓ Um destino coletivo é assumido. ✓ Valores, responsabilidade, criatividade, confiança. ✓ Gera “capital de simpatia”.

Fonte: García Echevarria e Adela Cortina.

A ética é sinal de inteligência, permite aos seus membros enfrentar os desafios colocados por um mundo em rápida mudança, torna-os instituições líderes e proporciona-lhes benefícios tangíveis (bens externos) e intangíveis (harmonia, cooperação, corresponsabilidade). Além disso, uma organização ética desenvolve uma cultura que une, valoriza que seu principal capital são as pessoas, direciona por valores, exige qualidade total, promove a cooperação, atende com equidade a todos os afetados, capitaliza sua boa imagem pública, sabe como aproveitar a diversidade, tem cultura, antecipa, projeta e treina constantemente seus colaboradores.

Alguns instrumentos para promover a ética nas empresas são os COMITÊS DE ÉTICA (baseados nos modelos dos centros de saúde, devem ser independentes da gestão, aconselham mas não obrigam, acolhem representantes de diferentes grupos e contam com especialistas de diferentes disciplinas), os PLANOS DE TREINAMENTO DE ÉTICA (é fundamental que qualquer outro mecanismo de desenvolvimento ético funcione, é preciso corrigir falhas por desconhecimento, devendo-se levar em conta conceitos e discussão de realidades), as AUDITORIAS ÉTICAS (são relatórios elaborados por especialistas de fora da organização, utilizam critérios éticos e muitas vezes a empresa busca obter uma certificação SA8000, AA1000, e desde 1999 existe um Índice Dow Jones de Sustentabilidade analisando duas mil grandes empresas) e os CÓDIGOS ÉTICOS (o importante é o processo de elaboração e revisão mais do que o texto final, é um documento que explicita os valores e princípios éticos que uma empresa reconhece e como próprias, conscientemente autoconstrangedoras, orientam, motivam, inspiram, animam e se destinam a servir de orientação geral de comportamento para todos os membros, é pública, amplamente divulgada e serve para avaliação interna e externa) que têm grandes benefícios, tais como:

- VANTAGENS INTERNAS: gera coesão interna, aumenta a confiança na instituição e favorece a participação, favorece o comprometimento dos trabalhadores com a missão e os valores da instituição, reduz conflitos de interesse e previne condutas indesejáveis.

- VANTAGENS EXTERNAS: aumenta a legitimidade social, melhora a imagem institucional, aumenta a confiança dos usuários e patrocinadores e atrai potenciais colaboradores com maior qualificação técnica e maior qualidade moral.

Razões éticas e razões estratégicas. Por que os valores éticos são importantes em uma organização?

- POR RAZÕES ÉTICAS. Onde há pessoas, há valores e exigências morais. Pessoas têm dignidade, e isso deve ser respeitado, e há direitos fundamentais que não podem ser violados para outros fins.

- POR RAZÕES ESTRATÉGICAS. Geram legitimidade social, aumentam a satisfação no trabalho, reduzem os

custos de coordenação e transação e reduzem os conflitos trabalhistas.

Nos tempos atuais, sofremos uma crise generalizada de ética. Abaixo, segue um quadro com dez sugestões éticas. Ser guiado por sugestões como essas promete um “benefício sustentável” para uma empresa que leva a sério sua capacidade de gerar RIQUEZA MATERIAL e INTANGÍVEL.

10 Dicas Éticas:

1. **Tenha uma ideia.** A empresa é mais do que uma máquina de ganhar dinheiro, é um projeto a realizar.

2. **Ética e valores.** Organize o andamento da empresa a partir de uma ética composta por valores, ao invés de regras fixas. Em sociedades abertas como a nossa, pautar-se por valores significa ter um norte para o médio e longo prazo.

3. **Conta de resultados.** Saiba que na demonstração do resultado não são computados apenas os bens tangíveis, mas também os intangíveis (paz social, clima de cooperação, satisfação das necessidades sociais).

4. **Clientes e produtos.** Desenvolver produtos de qualidade que satisfaçam os consumidores e possam ser adquiridos a um preço competitivo. O consumidor é, em última análise, a principal referência na tomada de decisão.

5. **Cooperação e corresponsabilidade.** Manter no dia a dia da empresa um clima de cooperação, e não de conflito, e de corresponsabilidade, e não de subordinação.

6. **Emprego e formação.** Assegurar aos colaboradores, se não for um emprego garantido a todo o risco, se a vontade expressa de o manter, juntamente com uma formação que lhes permita alcançar um trabalho igual ou superior.

7. **Benefícios econômicos.** Garantir aos acionistas ou proprietários um benefício econômico razoável, capaz de manter a vida empresarial.

8. **Provedores.** Pague os fornecedores em dia.

9. **Concorrentes.** Jogue limpo com os concorrentes ou até seja inteligente o suficiente para torná-los colaboradores.

10. Responsabilidade social. Assumir a responsabilidade social por um ambiente carente de emprego, condições sociais de qualidade e um ambiente saudável.

Fonte: Adela Cortina.

Fundações

Fundações são associações com fins de interesse geral, de acordo com a Lei, conforme estabelecido no artigo 34 da Constituição Espanhola.

O Estado apoia a liderança política para que ela alcance os objetivos que se propôs. Aspira a tratar todos os cidadãos IGUALMENTE, construindo, por exemplo, serviços importantes como a educação ou a saúde, e estas soluções tornam-se padrões obrigatórios, o que leva a uma boa oferta de benefícios e uma oferta geral aos cidadãos.

No entanto, esse princípio ideológico nem sempre atinge todos os cidadãos de forma igual, deixando claras as desigualdades humanas existentes. Nesse sentido, as fundações podem desempenhar um importante papel coadjuvante na sociedade atual, conquistando, entre outras vantagens, incentivos fiscais e, o que é mais importante: o caminho para a legitimidade social.

Se nos debruçarmos sobre a Família Empresária, ela se concentra principalmente no ambiente empresarial, negligenciando as questões da esfera familiar dentro do binômio empresa-família, com as conseqüências que tudo isso pode trazer. De acordo com as últimas pesquisas, a principal causa do desaparecimento das empresas familiares está no âmbito das RELAÇÕES FAMILIARES: falta de interesses comuns, falta de harmonia, conflitos, perda de espírito empreendedor e liderança etc. Desta forma, uma fundação vocacionada para a área das empresas familiares que pretende e tem como objetivo o interesse geral direciona os seus esforços para a consecução de objetivos que visem a continuidade das empresas familiares, que tanto aportam riqueza à sociedade. Entre esses objetivos, estariam reforçar as fragilidades nas relações familiares das empresas. fomentar a comunicação, educar a próxima geração,

fornecer ferramentas de proteção patrimonial, antecipar o planejamento sucessório, fomentar o espírito empreendedor, fazer regras que regulem o funcionamento família-empresa (protocolo) ou como compreender um conflito e as técnicas para sua resolução bem-sucedida etc., para citar alguns. Em suma, atividades de investigação e formação orientadas para o progresso e a continuidade da empresa familiar são, sem dúvida, um valor específico muito importante na economia e na sociedade.

No que diz respeito à ligação entre uma fundação e a continuidade da empresa familiar, é bom salvaguardar as atitudes e os objetivos do fundador ou dos antepassados que tanto esforço fizeram, depositar a maior parte dos lucros empresariais numa fundação com fins públicos, em que seus estatutos garantiriam:

1. A gestão por pessoas com talento empreendedor.
2. A continuidade das regras da empresa baseadas no ser humano.
3. Objetivos humanitários e capacitação comunitária da sociedade.

Nova era, novas possibilidades. É claro que uma futura organização só poderá perdurar se se basear nos princípios da HUMANIDADE e, sobretudo, no novo conceito que os cidadãos têm de si próprios, realizando um modelo que desdobra as "forças do povo". A economia de mercado e a concorrência não toleram sistemas dogmáticos ou comportamentos que estejam em contradição com a condição humana. Por exemplo: para ver como as condições de vida mudaram, antes, o principal para o Estado era preservar a tradição e fazer cumprir as regras, e a atividade dos funcionários era baseada na "obediência e respeito à ordem". Em nosso tempo, a competição global de sistemas é o melhor respeito à ordem, e seria um erro gravíssimo manter esses costumes do passado.

O Pacto Global das Nações Unidas se define como uma iniciativa de compromisso ético destinada a que empresas de todos os países aceitem como parte integrante de sua estratégia e operações, dez princípios de conduta e ação em matéria de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

A ideia, em termos de responsabilidade social corporativa, foi lançada pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, antes do Fórum Econômico Mundial em Davos, em 31 de janeiro de 1999. Seu objetivo é promover a criação de uma cidadania corporativa global, que permita a conciliação dos interesses e processos da atividade empresarial com os valores e demandas da sociedade civil, bem como com a Projetos da ONU, Organizações Internacionais do Setor, sindicatos e ONGs.

O Pacto Global da ONU

Direitos humanos

1. Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos fundamentais declarados internacionalmente.
2. Evitar a cumplicidade na violação dos direitos humanos.

Condições de trabalho

3. Apoiar a liberdade de filiação e o reconhecimento efetivo do direito às negociações trabalhistas.
4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado e obrigatório.
5. Erradicar o trabalho infantil.
6. Erradicar a discriminação no emprego e na ocupação.

Meio Ambiente

7. Aplicar abordagens orientadas para o desafio da proteção ambiental.
8. Promover uma maior responsabilidade ambiental.
9. Facilitar o desenvolvimento e disseminação de tecnologias amigáveis ao ambiente.

Anticorrupção

10. Luta contra a corrupção.

A empresa que adere ao pacto assume o compromisso de implementar os princípios do pacto em suas atividades diárias, e informar a sociedade, com publicidade e transparência, sobre o andamento do processo de implementação dos princípios. Embora o Pacto seja voluntário, seus princípios devem ser refletidos no relatório anual e demais documentos da empresa, que devem ser divulgados e apresentar anualmente os avanços alcançados nesse sentido.

Para conhecer as oportunidades oferecidas pelo Pacto para sua empresa e aderir, você pode acessar: www.pactomundial.org

Educação Solidária: a Nova Religião

Os cidadãos querem receber bons benefícios do Estado e ter mais liberdade individual. Mas as pessoas ainda não entenderam completamente que as regras do jogo em uma democracia exigem um feedback dos cidadãos. Mesmo assim, aos poucos, assumem-se voluntariamente responsabilidades sociais e começa-se a compreender o princípio da subsidiariedade.

O processo de reorientação ética e política deve ser realizado conjuntamente por políticos e cidadãos. A educação para alcançar maior capacidade comunitária tem que recomeçar na FAMÍLIA, que terá que unir forças com o SISTEMA EDUCACIONAL para preparar e exercer o papel de cidadão autônomo e responsável na sociedade. Devemos entender que a liberdade não se encontra “no início” do processo de aprendizagem, mas que é “o prêmio” que se conquista quando prevalece a capacidade da comunidade. Ao concluir a educação, os responsáveis têm que pensar que, através do “seu exemplo”, podem alcançar muitas coisas na sociedade.

É assim que, desde a esfera empresarial, os valores educativos devem ser orientados entre as pessoas que nela exercem a sua atividade e, desde o início ou acesso ao trabalho, criar as políticas de integração solidária adequadas. Não há trabalho humano mais belo do que ser útil aos outros.

Admiro todas aquelas pessoas que se dedicam a tarefas de ajuda humanitária. Muitos desses padres que não saem da paróquia e se dizem altruístas já podem tomar nota. O altruísmo é demonstrado viajando, vivendo e ajudando onde é necessário. Essa é a nova religião, social e válida.

A história nos ensina que parte da doutrina das comunidades religiosas obtém resultados muito importantes na TRANSMISSÃO DE VALORES para o futuro. Temos que recuperar nossa orientação e reflexão espiritual. Precisamos muito de reflexão, clareza e aprendizado, embora deva salientar que os dogmas eclesiais são uma dificuldade e devem ser submetidos a um exame crítico para rever a orientação humana e social de acordo com os progressos atuais,

transmitir fé e motivação como educação.

Filantropia. Compartilhar é Amar.

O Prazer de Dar

Hoje, nas sociedades ocidentais, ainda há analfabetismo em valores de solidariedade e solidariedade em muitos casos tremendamente interessados. Devemos criar uma mentalidade cultural que evite a todo custo que os contribuintes acreditem que apenas pagando já fizeram o suficiente para sua sociedade. Quem teve a oportunidade, desde a infância, de ser educado na partilha e no amor, sabe que a satisfação vivida é imensamente superior ao esforço do seu desapego.

A filantropia é o amor da raça humana. Atualmente, quantias significativas de dinheiro são doadas para amenizar as diferenças sociais entre ricos e pobres criadas ao longo do tempo, e o debate sobre a eficácia dos recursos que são doados é claro. Os empresários querem, como em suas empresas, resultados. Pouco a pouco, o mundo da solidariedade e o da empresa estão cada vez mais próximos. Busca-se eficiência, e os doadores se envolvem em causas sociais e tentam aplicar critérios de negócios.

Tem havido uma evolução nas doações, com ênfase nos resultados e condicionando a ajuda de fundos à ONG beneficiária selecionada. Hoje se fala em investimento social e que a nova filantropia deve ser estratégica, orientada para o mercado, baseada no conhecimento e implicando sempre no máximo retorno social do dinheiro do doador.

Ao faminto não deve ser dado peixe, mas ensinado a pescar. O mais importante não é mais criar pontes entre empresas e instituições de caridade, mas criar um modelo viável que estabeleça mercados competitivos nos países em desenvolvimento. Não seria bom e uma grande satisfação compartilhar sua felicidade e riqueza econômica com os mais desfavorecidos?

Avaliação de Patrocínio e Mecenato

Patrocínio é uma ajuda que se situa e se oferece sobretudo no mercado CONSUMIDOR, e mecenato é a proteção e apoio que uma pessoa (o mecenas) presta a outra pessoa, geralmente de áreas culturais, como escritores ou artistas, e refere-se à COMPANHIA.

Muitas empresas utilizam o patrocínio e/ou mecenato como instrumentos ao serviço da responsabilidade social empresarial e como estratégias de legitimação social. A falta de uma metodologia para a avaliação tangível, de pouca paciência e falta de mentalidade de visão de resultados de longo prazo desses projetos faz com que muitos empresários desqualifiquem essas medidas ou ações sociais como aspectos muito interessantes como, por exemplo, medir a presença da marca em mente dos consumidores.

Gostaria de encerrar este, para mim, emocionante capítulo de profunda reflexão ética e pessoal, dizendo que entendo que para ser um BOM GERENTE é preciso primeiro ser uma BOA PESSOA. É por isso que a ética não é uma moda. É uma necessidade. Todos nós vivemos isso todos os dias. Com exceções é claro, porque somos humanos, limitados e fracos. Mas isso não é o mais importante. Quando fizer algo errado, CORRIJA-SE, PEÇA PERDÃO e COMECE DE NOVO. Nos negócios, como na vida, os comportamentos excelentes, também no âmbito ético, são uma combinação de erros e acertos, em que estes sempre vencem, porque terminam sempre com um propósito: “AMANHÃ TENTAREI FAZER MELHOR”. Vamos tentar?



Uma Mensagem para

RECORDAR

A maior rentabilidade do comportamento ético vem da sua aplicação (não da publicidade que se faz dele).

Diga, pense e faça. Se você é consistente, você faz o que pensa e age de acordo com o que diz? Você está familiarizado com a abordagem do triple bottom line?

A ética faz parte da excelência. Quer alcançar a excelência empresarial?

É preciso ter muita coragem e muitos valores para criar valor para todos os stakeholders.

EU TENHO UM SONHO: EXCELÊNCIA NOS NEGÓCIOS

*“Gosto mais dos sonhos do futuro do que da história do
passado.”*

Thomas Jefferson

Excelência significa a QUALIDADE do que é excelente, e indica que ela se destaca em bondade ou mérito entre as coisas que são boas em sua própria espécie.

Leio, analiso e uso o marketing ou pensamento lateral através de minhas próprias reflexões com um artigo do conhecido humorista Andreu Buenafuente, no qual ele descreve que visita uma galeria de arte e lá conhece o artista e lhe diz: "Museus são como cemitérios. Aqui, a arte está enterrada. É por isso que eu moro aqui. Para explicar tudo o que você quer saber sobre o meu trabalho". É que os negócios e suas estratégias para alcançá-los estão no ambiente e nas pessoas que o ocupam, pois basta observar atentamente, pensar nas inúmeras vantagens que ouvir outras experiências e entender o que é lucrativo você pode extrair para o seu negócio.

Pois bem, para mim, que transfiro o sentido destas palavras juntamente com as minhas próprias e interessantes deduções para o nosso negócio imobiliário, faz-me ver qual é o caminho a seguir: se os clientes vão ao museu ver as obras, e o autor está ali para ajudar a esclarecer dúvidas ou fazer consultas estimadas, por que nós, como autores de nossos produtos imobiliários (construção e venda de casas), não vamos visitar nossos clientes em suas próprias casas, conversar em um maneira descontraída com eles e ajudá-los com suas necessidades?

Queremos alcançar a excelência empresarial? Bem, vamos conversar de forma natural e ampla com os clientes e ouvir ativamente o que eles precisam e o que precisamos melhorar para alcançá-lo. O que é virtude? O que é moderação? O que é justiça? O que é bom? O que é coragem? O que é piedade? Devemos responder a estas seis

questões cardeais que Sócrates levantou como ponto de partida para a excelência. No mundo da gestão empresarial, se esse é o nosso objetivo – excelência empresarial –, este deve ser o início de toda uma série de processos empresariais que devem ser direcionados para o objetivo desejado, levando em consideração, entendendo e respondendo às questões filosóficas levantadas.

E mais uma vez, submeto à sua consideração: estude se em sua empresa e em suas decisões você leva em conta as aplicações realistas que emergem das perguntas do pensador, para que sua qualidade se destaque por benefícios e méritos. Assim, você terá uma grande diferenciação em relação a sua concorrência, tenha certeza que seus clientes irão perceber dessa forma e, conseqüentemente, irão escolher seus produtos e sua empresa pelo maior valor que isso lhes traz, falarão bem você e do que você vendeu e a cadeia de recomendação encadeará naturalmente novas vendas e vantagens para você, EXCELENTE NEGÓCIO, e para o cliente, CLIENTE SATISFEITO.

A Cadeia de Rentabilidade do Serviço

O sucesso de uma empresa depende diretamente da satisfação de seus clientes e, portanto, esta deve ser uma prioridade estratégica. Identificar e atender às expectativas dos clientes, bem como fazer com que as pessoas da organização transmitam conhecimento, confiança e segurança, são aspectos essenciais que contribuem para conquistar clientes para a vida.

Um dos modelos de rentabilidade de maior sucesso tem sido o SERVICE PROFITABILITY CHAIN desenvolvido pela Harvard Service Group da Harvard Business School, em que são descritos os fatores que favorecem o sucesso de uma empresa e, em particular, a sua rentabilidade em curto prazo, e que é aplicável a qualquer empresa. Por trás do sucesso ou fracasso de uma empresa existe sempre um modelo de negócio mais ou menos adequado. De acordo com este modelo, a rentabilidade é o resultado de uma série de fatores intimamente relacionados que a conduziram, e três deles em particular: pessoal, processos e clientes. Especificamente, o modelo de cadeia de

lucratividade indica que o crescimento da lucratividade e da receita são promovidos por uma cadeia de ações CAUSA-EFEITO que, a partir da preparação e motivação do pessoal, estimulam maior eficácia e eficiência dos processos que levam à produção e entrega do produto. produto ou serviço ao cliente em condições de relação qualidade-preço favorável.

Estas são as relações desses três aspectos a partir do efeito final, a rentabilidade:

1. CLIENTES. Fidelidade ou lealdade. Existe uma estreita relação entre fidelização e rentabilidade. Por exemplo: a idade média de uma clientela permite reduzir a rotatividade de clientes e aumentar a lucratividade. Um cliente fiel recomenda o produto a outros clientes em potencial, por outro lado, um cliente insatisfeito pode dar informações negativas a outros clientes em potencial. Além disso, um cliente fiel -significa menos custos para o negócio, no entanto, criar um novo pode custar em média até cinco vezes mais do que mantê-lo. A fidelização está intimamente relacionada com a satisfação do cliente, pois compara o serviço que compara com as expectativas, condicionadas pelo serviço que promete.

2. PROCESSOS. A concorrência e as novas demandas dos clientes pressionam as empresas a melhorar a eficiência de seus processos internos. A satisfação e fidelização de um cliente são o resultado que ele percebe que a empresa lhe dá valor, ou seja, uma melhor relação custo-benefício. O sucesso depende do esforço para desenhar procedimentos que visem ouvir, compreender e responder às necessidades dos seus clientes, conhecer os determinantes das suas atitudes de compra, bem como ouvir as suas necessidades insatisfeitas. O importante não é oferecer a eles um discurso diretivo baseado em retórica, mas treinar e ensinar os colaboradores a ouvir o cliente e utilizar as informações que o sistema de gestão deve ter sobre os clientes. Em suma, ensine-os e dê o exemplo.

3. FUNCIONÁRIOS. A satisfação e qualificação do pessoal favorece a sua maior eficácia e eficiência na condução dos processos operacionais internos. Existe uma alta correlação entre a participação direta do pessoal na empresa (refletida no grau de delegação que existe e na autonomia na tomada de decisões) e a

eficiência dos processos operacionais (redução de custos e tempo de produção, melhoria da qualidade). A motivação e qualificação da equipe também favorecem a percepção do cliente de maior satisfação no atendimento recebido, uma vez que a equipe transmite positiva ou negativamente ao cliente o apoio que sente ter da empresa para realizar suas tarefas. Mas do que depende a motivação do pessoal e o desejo há muito esperado do -empregador de querer o seu envolvimento total? Bem, basicamente, das características da sua atividade, dos sistemas de gestão utilizados, das próprias características as pessoas que nela trabalham, da sua remuneração monetária, do desafio da sua atividade, dos objetivos, das condições de trabalho, dos recursos materiais e humanos disponíveis, da autonomia, da existência de feedback regular ou interação com outras pessoas.

Satisfação do Cliente. Clientes Amigos

Hoje, todas as empresas devem ser consideradas empresas de serviços e, por isso, precisam ter uma gestão voltada para a satisfação do cliente. A improvisação no trato com clientes internos e externos deve necessariamente dar lugar à tecnicização das relações interpessoais. Uma pesquisa realizada pela Gallup em 1998 fornece dados sobre o descontento de 1.680 pessoas com empresas prestadoras de serviço:

1. Violação do acordo - 26%
3. Funcionários não qualificados - 16%
4. Funcionários indiferentes - 15%
5. Não cumprimento de prazos - 14%
6. Mau tratamento, pouca gentileza - 11%

Se somarmos os pontos 3, 4 e 6 veremos a importância da incidência do relacionamento interpessoal direto, 42%. Mas os outros 58% têm a ver com organização, planejamento, atitudes ou cooperação, um serviço interno que também é dado por um forte impacto do fator humano. Além dos dados deste estudo, as pessoas

também se queixam de outras variáveis, entre elas: falta de informação, engano na propaganda, má relação custo/serviço, informalidade, mal-entendidos, longas esperas ou sujeira, entre outras.

As empresas de serviços devem ter uma política geral de “empresa orientada para o cliente”. O modelo genérico aceito como o mais adequado para estabelecer laços fortes com o cliente é conhecido como PIRÂMIDE INVERTIDA, que é um modelo organizacional que gira em torno de um eixo fundamental: "os clientes como única razão de existência da empresa e única força motriz para desenvolvimento e crescimento. Existem empresas que têm seu organograma piramidal INVERTIDO, pois as pessoas que estão na primeira linha de atenção são o valor percebido pelo cliente como o mais importante e, portanto, devem ser dotadas de capacidade decisória de acordo com necessidades do serviço. É inconcebível que os colaboradores do serviço de primeira linha e, portanto, os responsáveis pelo tratamento e satisfação final do cliente, careçam das ferramentas e tomadas de decisão adequadas para realizar uma tarefa fundamental.

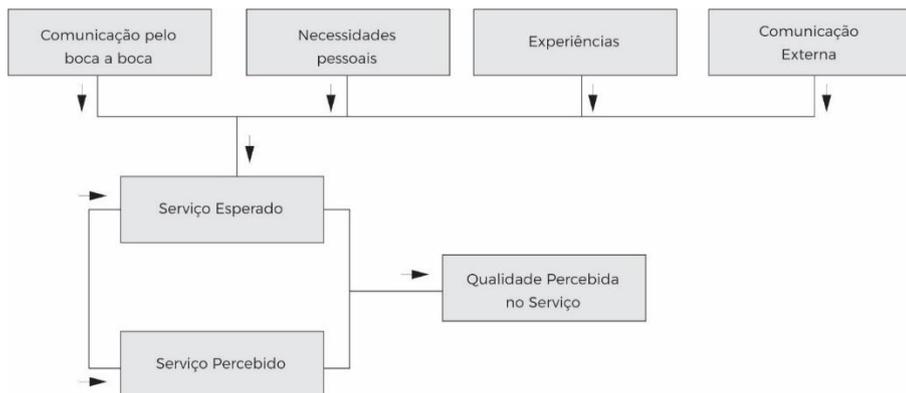
Cuidados especiais devem ser tomados com treinamentos para manter um alto nível de conhecimento, evitando a obsolescência típica das empresas de serviços, níveis de remuneração de acordo com o esforço das pessoas e sistemas de informação que possibilitem a gestão global da empresa.

A chave para alcançar uma vantagem competitiva estável e sustentável no mercado de hoje é CONSTRUIR RELACIONAMENTOS com os clientes com base em um serviço excelente, não apenas em vendas.

Existem diferentes modelos para avaliar a qualidade do serviço, que apresentamos no diagrama a seguir:

Avaliação do cliente da qualidade do serviço "servqual":

- ✓ Tangível
- ✓ Confiabilidade
- ✓ Capacidade de resposta
- ✓ Profissionalismo
- ✓ Cortesia
- ✓ Credibilidade
- ✓ Segurança
- ✓ Acessibilidade
- ✓ Comunicação
- ✓ Compreensão do cliente

Figura. Fluxograma da Qualidade no Serviço

CrITÉrios de Qualidade de Serviço

O modelo indica que a qualidade percebida do serviço é influenciada pelo serviço esperado e pelo serviço percebido, e estes por sua vez são condicionados por diferentes aspectos, fatos ou critÉrios, tais como:

1. **TANGÍVEIS.** Refere-se à aparÉncia das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

2. **CONFIABILIDADE.** É a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e cuidadosa, cumprindo prazos e reportando-se adequadamente.

3. **CAPACIDADE DE RESPOSTA.** É a disposição e vontade de ajudar os usuÁrios e prestar um serviço rÁpido (de acordo com o compromisso e de acordo com as necessidades do cliente).

4. **SEGURANça.** São o conhecimento e a atenção demonstrados pelos colaboradores e suas habilidades para inspirar confiança e credibilidade.

5. **EMPATIA.** Refere-se ao fato de o cliente se sentir atendido de forma individual e personalizada.

Além disso, o modelo contempla uma sÉrie de aspectos para avaliar as diferentes **REALIDADES, PERCEPÇÕES** e **EXPECTATIVAS**, e sua mensuração é essencial para poder fazer os ajustes mais adequados:

a. Existem diferenças entre as expectativas dos usuÁrios e a percepção dos gestores sobre eles.

b. Diferenças entre as percepções dos gerentes e especificações estabelecidas ou padrões de qualidade.

c. Diferenças existentes entre as especificações do serviço e sua real prestaçao (o que deve ser feito e o que realmente é feito).

d. Diferenças entre prestaçao de serviços e comunicaçao externa.

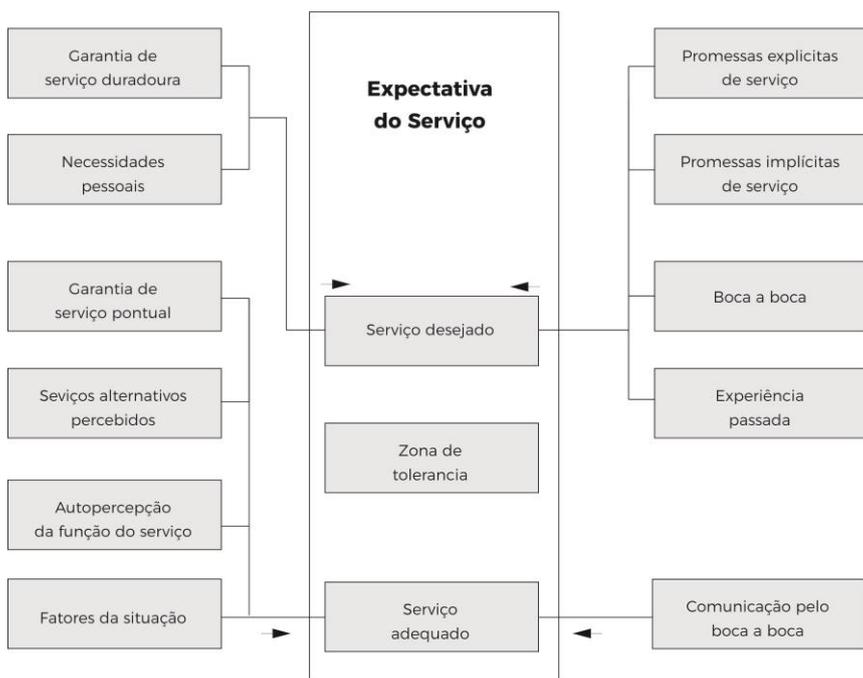
e. Diferenças existentes entre as expectativas do serviço e sua percepção pelos clientes.

Se analisarmos cuidadosamente esses cinco aspectos, entenderemos que é essencial manter um nÍvel ótimo de comunicaçao entre todas as partes envolvidas.

No entanto, quando o cliente espera um serviço, ele não espera

a perfeição absoluta dentro do seu nível de exigência, mas está disposto a aceitar algumas diferenças que serão encontradas na chamada ZONA DE TOLERÂNCIA, que é entre o nível de serviço desejado e o nível de serviço adequado, de acordo com o seguinte esquema:

Figura: Determinantes das Expectativas do Cliente



Além disso, a medição para a melhoria contínua da qualidade do serviço deve ser um processo que faça parte integrante da cultura da empresa, de forma que se possa agir imediatamente para corrigir possíveis erros. A aplicação desse conceito ajudaria as empresas a se adaptarem permanentemente às expectativas dos clientes.

Para medir e melhorar a qualidade do serviço em nossa empresa, teríamos que nos fazer as seguintes perguntas: seus consumidores percebem que suas ofertas se igualam ou superam suas expectativas? Você tem um conhecimento preciso sobre o que seus

clientes esperam? suas ofertas atendem ou excedem esses padrões? As informações que você comunica aos seus clientes sobre suas ofertas são precisas?

O Caminho para a Excelência: a Cultura Corporativa

Para ter êxito, precisamos considerar três principais aspectos: competitividade, criatividade e flexibilidade. O sistema de cultura corporativa não se baseia em obrigações, sanções ou disciplina, mas em **LIBERDADE, CONHECIMENTO e IDENTIFICAÇÃO**.

Como o clima que prevalece numa empresa exerce uma influência considerável no seu desempenho, seria desejável que os "balanços sociais" fossem elaborados com maior rigor e independência, enfim, de forma mais adequada, e que fossem mais amplamente divulgados.

Para garantir progresso, muitas empresas entenderam que, delegando responsabilidades, podem responder melhor à demanda existente de decisões. Um bom exemplo são as empresas que operam globalmente e são descentralizadas. A cultura corporativa pode nos ajudar a entender as possibilidades de aprendizado dessa nova era, que se baseia na identificação dos colaboradores. Não só a diretoria exige liberdade de decisão, mas também os colaboradores e diretores de nível intermediário. A melhor técnica de gestão é a **CULTURA DE NEGÓCIOS**.

Por boas razões, já suficientemente explicadas nas seções anteriores, recomendo ativar a cultura empresarial, a formidável força potencial da **IDENTIFICAÇÃO** que nos traz envolvimento e empenho, e o **ESPÍRITO EMPREENDEDOR**. Se tivermos sucesso, veremos que "o humanitarismo vence". Aqui está o caminho para a excelência empresarial.

Chegamos ao último capítulo da segunda parte, em que revisei aspectos da empresa que são tão importantes e que me preocupam muito, como a renovação pessoal e empresarial, com os medos internos que são desencadeados pelo medo da insegurança, e o sinal de

alarme diante daqueles diretores que não se renovam e correm o risco de acabarem obsoletos e terminarem o prazo de vencimento na direção, por isso é fundamental apostar na evolução e se adaptar às mudanças. Vimos a importância das emoções, humildade, coragem, crenças, sua comunicação, responsabilidade, humor ou empatia para exercer uma liderança responsável e bem-sucedida no longo prazo e, claro, saber se o líder realmente é ou se está atuando como gestor, porque o verdadeiro líder é aquele que olha para cima, toma a iniciativa e abre o caminho para o futuro.

Falamos também do uso do marketing como estratégia geral e permanecer sempre próximo e acessível aos clientes, estando muito atento à globalização que já está aqui (mais perto do que você imagina), a importância de se orientar a partir do pensamento estratégico para criar um scorecard abrangente e analisar quais são as principais alavancas de desempenho que impulsionam e mensuram sua estratégia para que “fechem as contas” e ganhemos dinheiro. Sem esquecer o cuidado para não promover gestores egocêntricos e pouco confiáveis e a avaliação do gestor, que é uma oportunidade de aprender e estimular a competição entre as pessoas.

E a área que mais amo na empresa, dedicada aos meus queridos colaboradores, "valores humanos", dizendo que as pessoas precisam trabalhar não só por um salário mas por uma ilusão, também problemas de saúde causados por deficiências existentes nas empresas quando os casos de assédio moral ou de assédio moral são detectados (também mais próximos de nós do que pensamos), como é desastroso que a eloquência dos políticos tenha mais efeito do que evidência de sua produtividade e o perigo de conceder cargos de gestão pública sem passar por testes de habilidade e comportamento íntegro e claro, a capacidade de inovar e aprender, já que nos apegamos aos costumes causa estagnação.

E termino com a ética e nossa responsabilidade social, pois devemos ser coerentes entre o que pensamos, o que dizemos e o que fazemos. E não vamos esquecer que a ética faz parte da excelência empresarial, então, você deve avaliar se está disposto a apostar para alcançá-la, porque para mim, este é o MEU SONHO e os aspectos que devem ser levados em consideração para alcançá-lo.

Vamos dar lugar à terceira e última parte, a EMPRESA FAMILIAR, com experiências reais, outra seção emocionante e que sempre vivi com tremenda intensidade.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Colaboradores e gestores de nível intermediário demandam liberdade para tomar decisões.

É estratégico utilizar a qualidade do serviço como diferencial.

A nova cultura corporativa é baseada na liberdade, no conhecimento e na identificação.

Se você deseja obter vantagens competitivas, construa relacionamentos estáveis com os clientes.

Tenho um sonho: "excelência empresarial".

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

Albrecht, Kart(2004)*Inteligência Social: Além do QI*. Treinamento e Desenvolvimento.

Balmes, Jaime(1959)*El Críterio. Historia de la filosofía*. Edições Ibéricas.

Biosca, Domènec(2003)*Empresa e Família: problemas e soluções*. Edições Management 2000.

Buenafuente, Andreu(2002)*Duvido muito. Artigos 1999-2001*. Edições de bolso.

Buqueras, Ignácio(2006)*Mudar o horário de trabalho na Espanha é algo possível*. Contusão Nacional pela racionalização dos horários espanhóis. Cinco dias.

Cardona, Sérgio(2006)*Pais e filhos na mesma empresa*. Treinamento e Desenvolvimento.

Casado González, José Manuel(2007)*A força da razão*. Homens pela igualdade.

Casares, Júlio(1999)*Dicionário ideológico da língua espanhola*. Editorial Gustavo Gili.

Chinchila, Núria(2006)*Desafios da conciliação*. Cinco dias. Centro Internacional para Trabalho e Família. Escola de Negócios IESE. Empresas Familiarmente Responsáveis (2007).

Clemente, Vicente(2005) “Estrutura e funcionamento da personalidade. Modos de atuação do gestor. Avaliação do estilo de comunicação pessoal. O que eu peço no trabalho? “Liderança dá resultados – Daniel Goleman”(Revisão de negócios de Harvard).Escola de Negócios Fundescm.

Cortina, Adela (2005)*O que é ética empresarial? Enron: um caso clássico*. Fundação Etnor. Empresa Avançada.

Cuesta, Félix (2006) *Políticas organizacionais da empresa*, “O modelo da pirâmide invertida.” Universidade de Alcalá de Henares.

Descartes, René(1979) *Discurso do método*. Filosofia da Aliança Editorial.

Diario Information (2005) *Medicina e saúde. A asma aumenta a depressão*.

ÉTNOR-Fundação para a Ética dos Negócios e das Organizações (2000) *A dimensão ética da cultura empresarial na Comunidade Valenciana*. Multimídia ECO3. Guia de responsabilidade social corporativa.

Galindo, Carmem; Galindo, Magdalena e Armando Torres-Michua(1997) *Manual de redação e pesquisa*. Editorial Grijalbo.

Gallo, Miguel Angel e Joan M. Amat(2003) *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenárias*. Deusto

Global(2006) *A profissionalização da empresa familiar imobiliária*. Curso superior em gestão de negócios imobiliários.

Groysberg, Boris; Malean, Andrew N. eMitin Noria(2006) “Os líderes são transferíveis?” *Revisão de negócios de Harvard Deusto*

Jáuregui, Eduardo; Solis, Fernando e Jesus Damião (2005) *Capital humano. Os benefícios do humor*.

Jerez Halcon, Nevis(2006) *Habilidades de comunicação*. Instituto de Negócios. Departamento de Publicações.

Kellerman, Bárbara(2006) “Quando um líder deveria pedir desculpas e quando não deveria.” *Revisão de negócios de Harvard Deusto*,

Kiippers, Victor(2004) “O efeito atitude.” MK Marketing e vendas.

Lansberg, Ivan(1988) “A conspiração da sucessão.” *Revisão de Empresas Familiares*, Voo. 1, nº 2. Terceiro Trimestre.

Leonard, Berry et al.(1993) *Qualidade total na gestão de serviços*. Editorial Díaz de Santos.

- Llorente, José Luís**(2005) “A alta competição ensina mais que um mestre.”*Expansão*.
- Marina, José Antônio**(2006)“Elecapital humano e suas contradições”.*Capital humano*.
- Martínez Navarro,Emílio** (2005)*Ética na empresa*. Escola de Negócios Fundesem.
- Martinho, Carolina**(2007)*A roda da vida*. Escola de Negócios Fundesem.
- Méndez Diaz-Villabella, Elena**(2006)*Evolução*. Consultores de desenvolvimento profissional.
- MOHN, Reinhard**(2005)*A responsabilidade social do empreendedor*. Galaxia Gutemberg & Círculo de Lectores.
- Mora, Enrique de e Carolina Munoz**(2005) “Comunicação silenciosa”.*Capital humano*.
- Moreno Pérez, Carlos Maria**(2004) “Chaves para liderança ética”.*Capital humano*.
- Pinuel e Zabala, Inaki** (2005)“A identificação, medição e prevenção do assédio moral na organização.”*Capital humano*.
- Rosser, Carlos**(2005)*Criatividade*. Escola de Negócios Fundesem.
- Sádaba, Javier e Lucia Etxebarria**(2005) “O que nos impede de ser Felizes?”*Psicologias*.
- Santo André, Juan Francisco**(2005) PrWz/ctizWW.Training&Development Digest.
- Savater, Fernando**(2004)*Voltaire. Sarcasmosy agudezas*. Clube do Livro.
- Senil, Andrés; Martinez, Eduardo e Nicolas Martinez**(2001)*Qualidade nos serviços. ISO 9000-2000*. Edições Management 2000.
- Torralvo, Carmem**(2005)*Índice de urgência. Organização e gestão do tempo. Você reconhece fisicamente suas emoções? Teste de metaprogramas*. Escola de Negócios Fundesem.
- Vicent Chuliá, Francisco** (2000-1) “Organização jurídica da empresa familiar”.*Revista de Direito Imobiliário*, N° 5. Editorial Aranzadi.