

APRENDENDO A SER GERENTE COM O PÁRA-QUEDISMO

ANDRADE, Cecilia. Aprendendo a ser gerente com o pára-quedismo. RECURSOS HUMANOS on line. Junho 1999.

RESUMO: “A arte da gerência envolve aspectos científicos e racionais. Porém, é preciso inserir uma face de imprevisibilidade e interação humana, o que confere ao exercício da gestão uma dimensão ilógica, intuitiva” .

PALAVRAS-CHAVE: liderança - gerência - intuição

Aprendendo a ser gerente com o pára-quedismo

A partir da constatação de que a preparação psicológica é essencial para garantir maior desempenho de atletas, somada à dedicação, treinamento intensivo, simulações adequadas e aptidão, fui convidada para preparar a equipe de pára-quedismo que pretendia vencer o campeonato brasileiro de 1995. Naquele momento, eu não sabia o quanto aprenderia com essa experiência e o quanto enriqueceria o meu trabalho de desenvolvimento de líderes e gestores nas organizações: a empresa aprende com o esporte e o esporte aprende com a empresa.

Utilizando metodologias voltadas para o desenvolvimento humano e de equipes, o meu principal desafio era fornecer ferramentas aos técnicos e ao time que propiciassem: estabelecer um objetivo compartilhado por todos; alinhar os objetivos individuais; criar um sentido de unidade, comprometimento e sinergia; administrar conflitos; estabelecer diálogos francos; lidar com diferentes papéis; e estimular a motivação e imagens mentais de sucesso e positividade.

O treinamento técnico dos atletas foi desenvolvido por Jack Jefferies (EUA) e Luis Rogério Martinati, que também fazia parte da equipe como atleta. Luis Rogério é um dos pára-quedistas mais experientes do Brasil. Com mais de 4 200 saltos, foi mais de 20 vezes campeão na modalidade "FQL" (figuras formadas em 35 segundos em queda livre, numa velocidade de 200 km por hora, utilizando uma sofisticada engenharia de salto) em diversos campeonatos com equipes de 4, 8 e 12 integrantes. Seu último feito foi a formação de 65 pára-quedistas brasileiros em queda livre na cidade de Deland, nos Estados Unidos, em abril passado.

O esporte oferece a oportunidade da compreensão da dinâmica dos negócios e da vida. Um grupo de pára-quedismo funciona como uma pequena empresa eficiente e bem estruturada. É necessário planejar, treinar, definir custos e orçamentos, gerenciar o tempo, definir objetivos e fatores de sucesso, buscar a excelência, analisar os riscos

e ter a coragem de assumi-los, lidar com os imprevistos, trabalhar em grupo, desenvolver comportamentos voltados para resultados, etc.

Assim como nas organizações expostas a constantes desafios, no esporte, e especialmente no pará-quedismo, o atleta experimenta numa competição todas as emoções e estados psicológicos possíveis, enquanto é forçado a reagir a diversos fatores em constante mutação. Estão presentes estados mentais de resistência, paciência, medo, fracasso e sucesso, inclusive os mesmos altos e baixos, como alegrias e tristezas, raiva e prazeres, caos e tranquilidade, que encontramos na vida das empresas. Ser atleta ou técnico ("coach") no esporte, assim como ser o gestor de uma empresa, é ser alguém hábil para tomar decisões, agir e pensar com arte e sensibilidade, criando resultados através de pessoas.

Fazendo uma pausa para olharmos através do tempo o que significa ser gerente, chegamos à conclusão de que, de um lado, a arte da gerência envolve aspectos científicos e racionais em que se leva em conta análises e relações de causa e efeito para se prever e antecipar ações conseqüentes e eficientes. A formação técnica é oferecida pelas escolas de administração e pelos programas de capacitação profissional das empresas. De outro lado, porém, há na gestão uma face de imprevisibilidade e interação humana que lhe confere uma dimensão ilógica, intuitiva, emocional, espontânea e irracional. Esses aspectos não são ensinados em escolas.

A tendência de enfatizar os aspectos técnicos e racionais remonta à própria história da relação homem-trabalho, quando, no século 18, a inabilidade dos trabalhadores era grande obstáculo à eficácia nas fábricas e linhas de produção.

A partir de então, sob as bases cartesianas do paradigma da administração científica de Taylor, Fayol e Ford, "a mente que cria foi seccionada da mão que executa", resultando no trabalho desumanizado, traduzido na submissão do desempenho humano e sua qualidade de vida às exigências da máquina, ao ritmo da produção e à coordenação das tarefas das linhas de montagem. Aprender a ser gerente nesta perspectiva é controlar o processo que garante a eficiência dos resultados.

No decorrer da história do trabalho, sobretudo após os anos 70, grandes mudanças abalaram o entendimento do que seria administrar e ser gerente ou gestor. Entre outras, destacamos o surgimento da teoria dos sistemas, que serviu de modelo para a análise do comportamento organizacional e levou à diferenciação entre treinamento e desenvolvimento. Fomos descobrindo que o desempenho do ser humano não está somente vinculado às suas competências técnicas, mas à motivação, desejos, sonhos, valores e habilidades sociais. A rigorosa disciplina de comando está dando passagem desde então a novos laços de confiança e apoio. Os negócios mais competitivos, as novas tecnologias, as novas formas de organização e produção têm mostrado que a abordagem cartesiana é rígida e ineficaz para suportar a dinâmica das mudanças e a rapidez das decisões requeridas pela competitividade.

Estamos vendo surgir um novo paradigma de gestão, em que as palavras-chave são "alternativas", e não planos, "possibilidades", no lugar de perfeição, e "envolvimento", no lugar de obediência. Gerenciar neste contexto exige muito mais do que habilidades técnicas e analíticas. Significa a capacidade de enfrentar exigências,

riscos e incertezas diferentes e mais desafiantes do que o líder do passado; significa se comprometer com resultados, ter autonomia e responsabilidade, automotivação e criatividade, negociar entre interesses e demandas múltiplas e integrar fatores ambíguos e diversos.

A competição global aumentará rapidamente e, por decorrência, as organizações continuarão a enxugar os quadros de funcionários e a se retroprojetarem; os líderes terão menos apoio administrativo; as cargas de trabalho aumentarão; e o ritmo da mudança será acelerado. A necessidade de serviços humanitários continuará aumentando a uma taxa maior do que a capacidade do governo de atendê-las. Também as hierarquias tradicionais se desmembrarão e a quantidade e a fluidez das relações com grupos de interesse continuarão a crescer. O líder que tenta saber tudo e dizer a todos o que fazer está fadado ao fracasso. O líder do futuro precisará delegar, focalizar e priorizar com eficácia, porque o volume de informações será cada vez maior e o tempo para processá-las cada vez menor.

Em face desses prognósticos, o grande desafio da administração e dos programas de capacitação não é mais o ajustamento das pessoas ao cumprimento das funções previstas nas descrições de cargo, mas o desenvolvimento das pessoas e o cultivo de suas maiores habilidades para escolher caminhos e enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação.

Ser gerente hoje é sair dos manuais e descobrir caminhos rápidos e eficientes para atingir resultados. Isso significa uma grande oportunidade de descoberta de uma nova visão de si mesmo: é preciso ter luz própria, defender posições, mas ser afável no contato e solidário com os oponentes. É preciso ainda ter prazer em articular com transparência e verdade, falar e montar estratégias com paixão e entusiasmo; ter persistência, coragem, seriedade, credibilidade. Ser prestador de serviços, cultivar as virtudes da prudência e da tolerância e alterar o sentido de carreira para o de projeto profissional.

Ensinar a ser gerente inclui considerar a pessoa como um todo, com os seus sentimentos, valores, significados e clareza de sua importância. Significa investir em "know how", mas sobretudo em "know why". Hoje, o trabalhador planeja, realiza e avalia os próprios resultados numa atividade de autogestão. O vínculo com o trabalho estende-se à realização daquilo que o próprio indivíduo definiu como o padrão de bom profissional que ele almeja ser.

É por isso que hoje as empresas abrem suas portas para novas e diferentes formas de aprendizado, sendo o esporte uma delas. Dos ares do pará-quedaismo, aprendemos que o "coach", num programa de desenvolvimento de atletas, considera o ser humano completo em todas as suas potencialidades, e, a partir dos ensinamentos das filosofias orientais, tem o seu foco voltado para a pessoa e para o grupo. No primeiro caso, importa-se com três aspectos relevantes: o técnico, o físico e o psicológico e o espiritual. Quanto ao grupo, empenha-se para torná-lo uma equipe realmente sinérgica, cooperativada, confiável, capaz de resolver suas dificuldades com base no diálogo, e, sobretudo, eficaz para atingir resultados, tendo como pano de fundo a definição clara dos objetivos.

São fundamentos básicos para um processo de "coaching" os seguintes:

Visualizações e afirmações

O olho da mente influencia nossas convicções e realizações. Um atleta pode ter dificuldades em afirmar "sou campeão" antes mesmo de sê-lo, assim como um gerente pode ter dificuldades em acreditar que será bem-sucedido.

Pensamento positivo

Se sua mente acredita que "não pode", você sabotará seu próprio esforço e não fará o que é necessário para atingir o objetivo.

Relaxamento e ativação

O planejamento e a calma reduzem o estresse que inibe o bom desempenho.

Centralização e focalização

Estar presente aqui e agora e eliminar fatos improdutivos ou perturbadores melhoram a performance. A partir desses fundamentos, é hora de lidar com os obstáculos que prejudicam o desempenho de um campeão:

Medo

Geralmente temos medo quando percebemos a enormidade de uma tarefa a que nos propusemos realizar. Temos dúvida quanto à nossa competência em fazê-la. Nos esquecemos, porém, que uma jornada de

1 000 km começa com um passo. É possível dividir um objetivo em etapas intermediárias. A realização de cada uma aumentará a autoconfiança para os passos seguintes.

Outro medo é o do fracasso. Ele não pode ser evitado. Somos humanos e todos nós erramos de vez em quando. Podemos ver o fracasso como uma oportunidade de desenvolvimento e redirecionamento de forças para seguir em frente.

No pará-quadismo, o fracasso ocorre se:

1) A sua performance for ligada apenas ao resultado —antes de ser campeão, tenha primeiro um bom desempenho.