DIVERSIDADE

Os latino-americanos não são todos iguais

Pesquisa Stanton Chase International/Grupo Foco, publicada com exclusividade, mostra como mudam as motivações e visões gerenciais conforme as gerações e os países a que os profissionais pertencem

É cada vez maior a diversidade de gerações convivendo nas empresas. E é cada vez maior o desafio de gerenciar suas diferenças. Os Estados Unidos realizam muitas pesquisas para mostrar isso. Mas e a América Latina? A Stanton Chase International, multinacional de seleção de executivos e planejamento organizacional, representada no Brasil pelo Grupo Foco, encomendou, em 2008, à Ibope Inteligência, uma pesquisa com 4.514 gestores no Brasil, Argentina, Chile, México, Equador, Colômbia, Venezuela e Peru –justamente para entender melhor tais diferenças. Foram identificadas cinco gerações em ação: seniores (50 anos e mais), geração X (entre 40 e 49 anos), céticos (entre 30 e 39 anos), geração internet (entre 25 e 29 anos) e juniores (menos de 24 anos).

Veja algumas das principais descobertas da pesquisa:

- Para o brasileiro, mais que para profissionais de outros países, sentir-se bem com projetos e tarefas é o mais importante na hora de se decidir por um novo emprego (35% dos brasileiros declararam sentir-se assim, ante 23% dos argentinos, 20% dos chilenos e 16% dos mexicanos). A remuneração, por exemplo, só pesa mais para 15% dos brasileiros. Será um apreço maior pela qualidade de vida? Segundo interpretação do Grupo Foco, isso pode se explicar principalmente por baixa auto-estima.
- Num processo seletivo, os jovens (19% dos da geração internet e dos juniores) estão mais preocupados com uma garantia de desenvolvimento da carreira que os demais. Entre os céticos, a geração X e os seniores, o mais importante é estar seguro sobre as habilidades exigidas pela função (38% nos três casos).
- Os mais jovens preferem ser treinados pelos mais velhos que atuam na própria empresa (77% dos juniores e 72% da geração internet). Para eles, essa alternativa ficou bem à frente de outras como *e-learning* (18%), rodízio de funções (55%) e treinamento com profissionais externos (59%). Já os mais velhos preferem *workshops* (65% dos seniores, 61% da geração X e 55% dos céticos).
- Os mais velhos precisam ter seu trabalho reconhecido em maior proporção (56% dos seniores) do que os profissionais de outras gerações (na faixa dos 40%).
- Os mais velhos (80% dos seniores e da geração X) são mais propensos a ensinar os que trabalham com eles do que os mais jovens (62% da geração internet e dos juniores).
- Os mais jovens são os que menos suportam trabalhar sob pressão (apenas 35% dos juniores), ao contrário dos mais velhos (61% da geração X e 51% dos céticos), que declaram trabalhar bem nessa situação.

Conheça outras características de gerações e países reveladas pela pesquisa, tais como perfil, fatores de motivação, modo de aprendizado e relacionamento com os chefes, na *HSM Management Update* nº 57, disponível para assinantes de **HSM Management**.

AGENDA HSM MANAGEMENT

Negociadores mais eficazes

Curso: Negotiation Skills for Effective Managers

Quando: 29 e 30 de setembro de 2008

Professor: Robert Adler

Idioma: Inglês

Custo: US$ 2.700

Onde: Kenan-Flager Business School, University of North Carolina, 130 DuBose Home Lane, Chapel Hill, NC 27517, EUA

Telefone: 1-919-962-1531

E-mail: unc_exec@unc.edu

Mais informações: www.kenan-flagler.unc.edu

As habilidades interpessoais são essenciais para triunfar no mundo dos negócios. Entre as mais importantes se destaca a de negociar de maneira eficaz, tema deste curso.

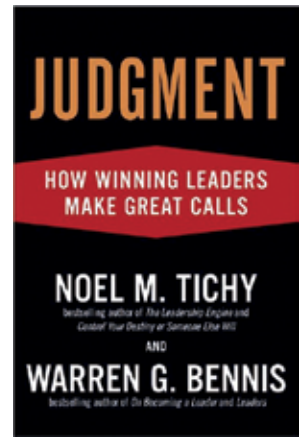
Por que fazer. É dirigido a executivos que não tiveram treinamento formal no assunto ou que não freqüentaram nenhum curso de negociação nos últimos cinco anos e queiram atualizar seus conhecimentos. Promete aos participantes avaliar seus pontos fortes e fracos como negociadores, ensina as estratégias usadas pelos negociadores de sucesso e ajuda a desenvolver as capacidades de negociação em um contexto que oferece avaliação clara, entre outros.

Principais tópicos. Características de um bom negociador; como evitar conflitos desnecessários; os quatro passos críticos na preparação de uma negociação; detecção e controle de emoções fortes em reuniões tensas; reconhecimento e controle de jogadas sujas do adversário; ética na negociação; o papel do gênero e da etnia; o momento apropriado para fazer a primeira oferta; identificação e tratamento com pessoas "difíceis"; a negociação "ganha–ganha" e como chegar a ela.

BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT

O processo do discernimento

JUDGEMENT
Por Noel M. Tichy e Warren G. Bennis, Penguin Group, novembro de 2007



Pela primeira vez juntos, dois reconhecidos especialistas em liderança compartilham seus segredos na tomada de decisões corretas, enfatizando a importância decisiva de ter bons critérios, habilidade que pode ser desenvolvida quando há objetivos claros. Tichy e Bennis, que baseiam seu trabalho em entrevistas com presidentes-executivos de indiscutível sucesso, também oferecem um modelo prático de decisão.

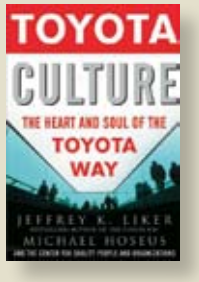
São lembrados por suas decisões. Juízo, critério e discernimento são três sinônimos da habilidade humana de distinguir o verdadeiro do falso. Quando as decisões são tomadas com bons critérios, o resultado é o esperado. Sem bons critérios, tudo se complica. Por isso, como garantem Tichy e Bennis, trata-se de uma qualidade que exerce papel fundamental na liderança efetiva. É fato que os líderes são lembrados por suas melhores e piores decisões. Diante da incerteza ou em resposta a exigências opostas, a qualidade do critério do líder determina o destino de toda a organização. Essa é a razão pela qual o discernimento constitui a essência da liderança.

O momento crítico. Tichy e Bennis passaram décadas estudando os princípios da liderança e assessorando CEOs como Jeff Immelt, da GE; Jim McNerney, da Boeing; A.G. Lafley, da Procter & Gamble; e Brad Anderson, da Best Buy. Agora, em seu primeiro livro em co-autoria, compartilham os segredos desses líderes na tomada de decisões difíceis, especialmente quando as apostas em jogo são altas e o caminho certo está longe de ser óbvio. Essencialmente, a questão é reconhecer o momento crítico que precede uma decisão –quando uma ação rápida é necessária– e, uma vez tomada a decisão, executá-la sem hesitar.

Os autores destacam, por exemplo, que a decisão de Immelt de crescer por meio de pesquisa e desenvolvimento transformou a GE em uma empresa de tecnologia avançada. Por sua vez, o critério estratégico acertado de McNerney ajudou a infundir novo vigor à Boeing e a restabelecer uma cultura de confiança e respeito. Finalmente, Anderson tomou a decisão de envolver a Best Buy em uma estratégia totalmente centrada no cliente e liderou seu pessoal para sua execução.

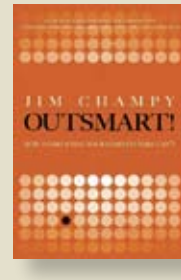
Em três dimensões. De acordo com os autores, há três "âmbitos cruciais" segundo os quais são tomadas todas as decisões: o primeiro e o mais difícil é relativo às pessoas; os outros dois se relacionam com estratégia e crises. Tichy e Bennis insistem em que as boas decisões são um processo, não ações isoladas. Esse processo começa quando o líder reconhece uma necessidade e formula a decisão a tomar, para depois passar à execução, que, por sua vez, inclui etapas de avaliação e ajustes. Os autores também enfatizam a importância de conhecer as pessoas a fundo, uma vez que o apoio das equipes é vital para colocar em prática uma decisão.

OUTRAS NOVIDADES



Jeffrey K. Liker e Michael Hoseus
McGraw-Hill, janeiro de 2008
Há vários livros sobre a Toyota, mas este tem o mérito de analisar especificamente a cultura da montadora, que sustenta a inovação, a rentabilidade e o crescimento consistente.

Charlene Li e Josh Bernoff
Harvard Business School Press, abril de 2008
Dois analistas da Forrester Research explicam como aproveitar as tecnologias sociais que estão transformando o mundo.



James Champy
FT Press, março de 2008
O co-autor de Reengenharia *identifica oito táticas que garantem um crescimento veloz, mesmo nos mercados mais difíceis e competitivos.*

LÍDER EM AÇÃO

Abraham Lincoln, o unificador

Embora tenha entrado para a história como o homem que aboliu a escravidão nos Estados Unidos, suas realizações como estadista incluem também ter assentado as bases para construir, no final da Guerra de Secessão, um grande país, unido e definitivamente bem-encaminhado.

Abraham Lincoln nasceu em 12 de fevereiro de 1809 em uma casa humilde de fazendeiros do condado de Hardin, em Kentucky. Sua capacidade de aprendizagem e sua tenacidade lhe permitiram superar as dificuldades que cercaram seus primeiros anos, nos quais sofreu a perda da mãe e teve de lutar duramente para conseguir se sustentar e estudar.

Aos 23 anos, participou, com as insígnias de capitão, da guerra contra os índios Sauk e seu chefe, Falcão Negro. Pouco depois, começaria sua carreira política. Entre 1834 e 1841, integrou a Câmara de Deputados do estado de Illinois como membro do Partido Whig. Por aquela época, começou a exercer a advocacia, com a mesma honestidade e eficácia que usava na política.

Em 1842, casou com Mary Todd, filha de uma família aristocrata, com quem teve quatro filhos, dos quais somente um chegaria à idade adulta.

Apesar de ter nascido em um estado que reconhecia a prática escravocrata, Lincoln sempre se opôs a ela. No começo, porém, não se juntou aos abolicionistas, por respeito ao direito de cada estado de resolver seus próprios problemas.

Em 1858, candidatou-se a senador pelo Partido Republicano. Embora tenha perdido a eleição, nos lendários debates com seu rival, Stephen A. Douglas, teve oportunidade de manifestar sua oposição aberta à escravidão e também de demonstrar seus dotes de grande orador. Quando sua reputação atingiu nível nacional, seu partido o indicou para a presidência dos Estados Unidos, cargo que conquistou nas eleições de 1860.

No discurso de posse, pouco antes de a guerra ser declarada, advertiu o Sul: "Em suas mãos, meus compatriotas insatisfeitos, e não nas minhas, está a questão transcendental da guerra civil. O governo não insistirá... Vocês não têm nenhum juramento registrado no céu para destruir o governo, enquanto eu terei o mais solene para preservá-lo, protegê-lo e defendê-lo".

Seu mandato esteve dominado pela guerra e sua liderança foi crucial para assegurar a vitória da União sobre os secessionistas dos Estados Confederados. Em 1º de janeiro de 1863, ainda em meio ao conflito, proclamou a emancipação dos escravos norte-americanos, medida que seria completada em 1865, com a aprovação da 13ª Emenda.

O projeto de país industrial-abolicionista proposto pelo Norte se impôs ao projeto agrário e escravagista defendido pelo Sul e cerca de 3 milhões de escravos foram libertados. Mas a missão de Lincoln não tinha terminado. Faltava assegurar a unidade definitiva da nação.

Reeleito em 1864, nos últimos anos da guerra civil, assumiu seu novo mandato sob o signo da reconstrução. Terminada a guerra, buscou a rápida reunificação do país, aceitando os estados secessionistas sem represálias desnecessárias. Essa visão já estava presente na parte final de seu discurso mais famoso, "Gettysburg Address", proferido em novembro de 1863, no qual conclamou toda a nação a testemunhar o renascimento da liberdade, em um governo "do povo, pelo povo e para o povo".

Em 14 de abril de 1865, um ator chamado John Wilkes Booth o feriu mortalmente ao disparar um tiro no Ford Theater, na cidade de Washington. O assassinato de Lincoln foi o primeiro magnicídio da história norte-americana e o transformou em mártir da unificação nacional. Sua figura está, desde então, associada aos valores de honestidade e integridade, ao respeito para com as minorias e à defesa dos direitos e das liberdades.

Marcelo Otero