

Revista de Administração

Administration Advice

Nº 23 – ANO 2 – Novembro / 2021



LÍDERES TAMBÉM ERRAM

ADMINISTRATION ADVICE

Revista de Administração

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling
Diretor

(51) 993.594.836
Celular & WhatsApp

(51) 3779.0203
Telefone

www.ensinocartese.com.br

atendimento@ensinocartese.com.br

Av. Protásio Alves, 5381
Bairro Petrópolis
Porto Alegre - RS
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

MISSÃO

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

VALORES

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

VISÃO

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.

EDITORIAL

ACERTAR SEMPRE MAIS

As realidades dos líderes são tão díspares que é improvável o surgimento de um consenso que integre os saberes e origine uma teoria exclusiva e de utilização sistemática nas academias. É essa realidade que condiciona os incautos a se lançarem com visões dogmáticas sobre caminhos de sucesso e superação, de coragem, de enfrentamento, de confiar e realizar o sonho.

A generalidade das atividades, associadas aos múltiplos processos e a mutabilidade das mensurações e variáveis que impactam as organizações, condicionam o surgimento constante de motivadores de um realismo fantástico associados numa mística do heroísmo.

Apesar das mais diversas condições que carregam os líderes em direções generalistas, a aplicação do Conhecimento, fundamentado na Ciência, deve ser permanente nos negócios, viabilizando ser assertivo nas suas decisões. E esse contexto não livra o líder de cometer erros.

Os líderes científicos são conscientes de seus equívocos, mas diante dessas buscam soluções imediatas. Procuram um alto índice de acertos em suas decisões, sempre atentos e determinados em ampliar a assertividade. Para esses, não são apenas as metas que devem ser batidas e contabilizadas pelas equipes, mas também os acertos necessitam estar *pari passu* com elas e compor outro indicador para a organização.

Acertar sempre mais, somando tais indicadores em todos os processos que envolvem a organização e as empresas parceiras garantiu para uma instituição estudada, em pesquisa realizada, mitigar os impactos da pandemia ao longo de 2020, que mesmo reduzindo os serviços, garantiu o fluxo, os recursos e a capacidade instalada, batendo as metas que foram readequadas para o período.


E como já afirmamos anteriormente: Para reestabelecer a espiral de crescimento – termo aplicado por Adam Smith – é necessário dar alguns passos para trás; identificar as bases seguras para retomar o empreendimento; estabelecer parcerias estratégicas (começando pelos colaboradores); mapear as potencialidades do mercado; e, articular sistemas de melhoria contínua na organização.

Verifique as personalidade sobre os líderes que nossa pesquisa classificou, não como algo acabado, mas necessário para estudo.

Boa leitura!

Prof. Me. Charles A. Kieling

SUMÁRIO

Líderes também erram5
O pseudolíder 13
Líder aventureiro 17
Líder científico21
Considerações24
 Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling25

Líderes também erram

Charles A. Kieling

As decisões tomadas materializam a “caminhada”. E por melhor que seja uma estratégia, sempre surgirão situações que exigirão a tomada de decisões. De forma que o líder, ao executar uma estratégia, posicionará a organização em algum lugar na “caminhada”.

As decisões tomadas materializam a “caminhada”.

A história de uma organização nunca está pronta; ela deve ser construída.

A história de uma organização nunca está pronta; ela deve ser construída. E o líder que assume o propósito de construir uma história de sustentabilidade e de perenidade de uma organização, não está imbuído de desafios, mas sim em aplicar Conhecimento. Sim, o líder deve ter Conhecimento; assim como sua equipe também necessita ter Conhecimentos. E isso é diferente de assumir desafios.

Não assumam desafios, aplique Conhecimento

Ora. Os Estados Unidos não colocaram suas naves e satélites no Espaço pelo enfrentamento de desafios, mas sim pela aplicação de Conhecimento. Também não colocaram seus astronautas viajando em direção da Lua, pousando e caminhando sobre a mesma, e depois retornando para a Terra, porque seus líderes estavam imbuídos do desafio, mas sim pelo fato de líderes e equipes exercerem e aplicarem Conhecimento. Tanto que líderes ou integrantes dessas equipes que apresentaram algumas limitações de Conhecimento foram substituídos por outros que apresentaram maior Conhecimento.

De fato, liderar não é uma demonstração de coragem no enfrentamento de desafios; liderar é tomar decisões assertivas com base no Conhecimento.

Todavia, no Brasil as organizações estão centradas numa visão embaçada do líder; ao atribuir-lhe a qualidade de coragem, e não de Conhecimento. Sem dúvida que essa situação permeia a sociedade como um todo, e onde jovens aprendem que para liderar deve-se ter coragem, com frases subjetivas e de fácil motivação, como exemplo: só os fortes suportam e sobrevivem. Também motivam jovens com a mesma similaridade do desafio e do enfrentamento: só quem tem fibra conquista o que quer; não importa quantas vezes caia, tenha coragem, enfrente e continue lutando.

A proposição do Conhecimento enquanto premissa para liderar é um inconveniente quando se carece das bases científicas, de métodos e do estudo para tomar decisões. E no Brasil, são muitas as organizações que devem estabelecer o

Os Estados Unidos não colocaram suas naves e satélites no Espaço pelo enfrentamento de desafios, mas sim pela aplicação de Conhecimento.

no Brasil as organizações estão centradas numa visão embaçada do líder; ao atribuir-lhe a qualidade de coragem, e não de Conhecimento.

Conhecimento (científico, de método, de teoria) como referência em seus líderes. Mas, infelizmente a realidade da formação nacional, e que é simular ao de outros países, é destinada para a decoreba, não para o aprendizado científico. Ao não aprender Ciência, Método, Procedimentos e Análise, os atalhos para “driblar” a inexistência de Conhecimento se dá pela utilização de frases de efeito, subjetivas, valorativas.

Repare que em muitas organizações as pessoas que ocupam a posição de liderança estão mais apegadas em motivar pelo ideal da coragem, da espiritualidade, pela mística esotérica, pelos sinais e

são raras as pessoas que estão em posição de liderança, em também poucas organizações, que aplicam o Conhecimento para a tomada de decisões.

a realidade da formação nacional, e que é simular ao de outros países, é destinada para a decoreba, não para o aprendizado científico.

comparações astrológicas, ou especialmente com exemplos fora de contexto. E constate que são raras as pessoas que estão em posição de liderança, em também poucas organizações, que aplicam o Conhecimento para a tomada de decisões.

Considerando esses dois contextos de liderança, como extremos equidistantes, ou seja, numa ponta o líder que se aplica com coragem, e na outra ponta o líder que se aplica com Conhecimento, pode-se mensurar qual desses comete menos erros e compromete em menor escala a sustentabilidade e perenidade das organizações.

De fato, a aplicação das condições de personalidade do líder em uma organização, definirá a cultura da mesma, bem como os impactos dessa ficarão materializadas no “caminhar” da organização, em sua história.

Quando estudamos as organizações, e ao analisar os momentos pelas quais as mesmas passaram por dificuldades de sustentabilidade, de recuo, instabilidade etc., identificamos que nesses mesmos momentos os líderes tomaram decisões equivocadas. E o que se destaca nos dados coletados é de que os líderes, em sua maioria, tomaram as decisões com ausência de Conhecimento, pelo impulso personalista, pela coragem ou pelo desafio de enfrentar uma determinada situação. Em algumas organizações essas decisões impactaram e condicionaram a mesma ao fechamento. Em outras situações as sociedades empresariais foram desfeitas e os que continuaram viram o empreendimento encolher e estagnar-se na retomada do crescimento. Nas organizações pesquisadas os líderes em sua maioria

o que se destaca nos dados coletados é de que os líderes, em sua maioria, tomaram as decisões com ausência de Conhecimento, pelo impulso personalista, pela coragem ou pelo desafio de enfrentar uma determinada situação.

Nas organizações pesquisadas os líderes em sua maioria também não estavam em condições, ou não possuíam o Conhecimento necessário para redirecionar a tomada das decisões.

também não estavam em condições, ou não possuíam o Conhecimento necessário para redirecionar a tomada das decisões.

Também, ao estudar as organizações, encontramos outra personalidade de liderança, ou seja, líderes que erraram, mas que buscaram reajustar as estratégias e adequar suas decisões conforme o Conhecimento. Nesses casos os impactos também afetaram a sustentabilidade da organização, mas os investimentos realocados viabilizaram a retomada do crescimento. Obviamente que se o líder tivesse aplicado o Conhecimento, teria evitado tais desgastes. Mas é fato: líderes erram. E isso se deve ao Conhecimento, que nunca está acabado; e a

mutabilidade das situações, dos contextos, exigirá que o líder seja o mais assertivo possível na aplicação do Conhecimento.

Nas pesquisas realizadas, apenas em uma organização identificamos um líder que aplicou Conhecimento em suas decisões e que evitou erros que poderiam comprometer a organização; esse líder mitigou situações que afetariam a estratégia.

O que identificamos nesses contextos foi o fato de que os líderes com maior repertório de Conhecimento, tiveram mais celeridade na tomada de decisões, nos ajustes e retomadas de crescimento. Identificamos que as decisões, quanto mais distantes do Conhecimento, mais desproporcionalmente e comprometedoramente impactaram na “sobrevivência” da organização.

Descobrimos que os líderes que pautaram suas decisões no Conhecimento, e nesse caso aqueles com maior repertório, reajustaram a estratégia, numa “releitura” do mesmo para nova aplicação; não se pautaram pela humildade (aquela de se autoanalisar como falível), nem pela angústia da decisão errada ou de ficar “mergulhado” na mesma e procurando explicações sobre onde falharam, mas pautaram em reorganizaram rapidamente a aplicabilidade de uma decisão estruturada e fundamentada numa interpretação melhor do Conhecimento.

Na mesma pesquisa também descobrimos que os líderes desprovidos de Conhecimento, mas imbuídos de enfrentar desafios, quando os resultados das decisões impactaram a estabilidade da organização, esses se colocaram como melhores solucionadores e com coragem para enfrentar os problemas e dificuldades gestados por eles mesmos; ao invés de buscar Conhecimento e sua aplicabilidade, pautaram suas personalidades no ideal de coragem e nos exemplos fora de contexto para justificar suas decisões.

Identificamos em muitos daqueles que lideravam, mas que estavam desprovidos do Conhecimento, uma excessiva necessidade de adoração imposta aos integrantes da organização; numa constante e sônica aplicação de narrativas desqualificadoras das ideias e proposições que divergiam. Nessas organizações, os erros do líder

eram

assumidos

como

decorrentes de outros fatores externos – não

do líder – e de integrantes considerados desalinhados com os propósitos da organização. Nessas, onde o líder não aplicava Conhecimento, o erro e a adoração tornaram-se um hábito patológico que comprometeu a cultura da organização, gerando redes que fragilizaram as suas capacidades de sustentabilidade, bem como falhas sistemáticas e recorrentes no *design*, no planejamento e na execução da estratégia.

onde o líder não aplicava Conhecimento, o erro e a adoração tornaram-se um hábito patológico que comprometeu a cultura da organização

Identificamos em muitos daqueles que lideravam, mas que estavam desprovidos do Conhecimento, uma excessiva necessidade de adoração imposta aos integrantes da organização; numa constante e sônica aplicação de narrativas desqualificadoras das ideias e proposições que divergiam.



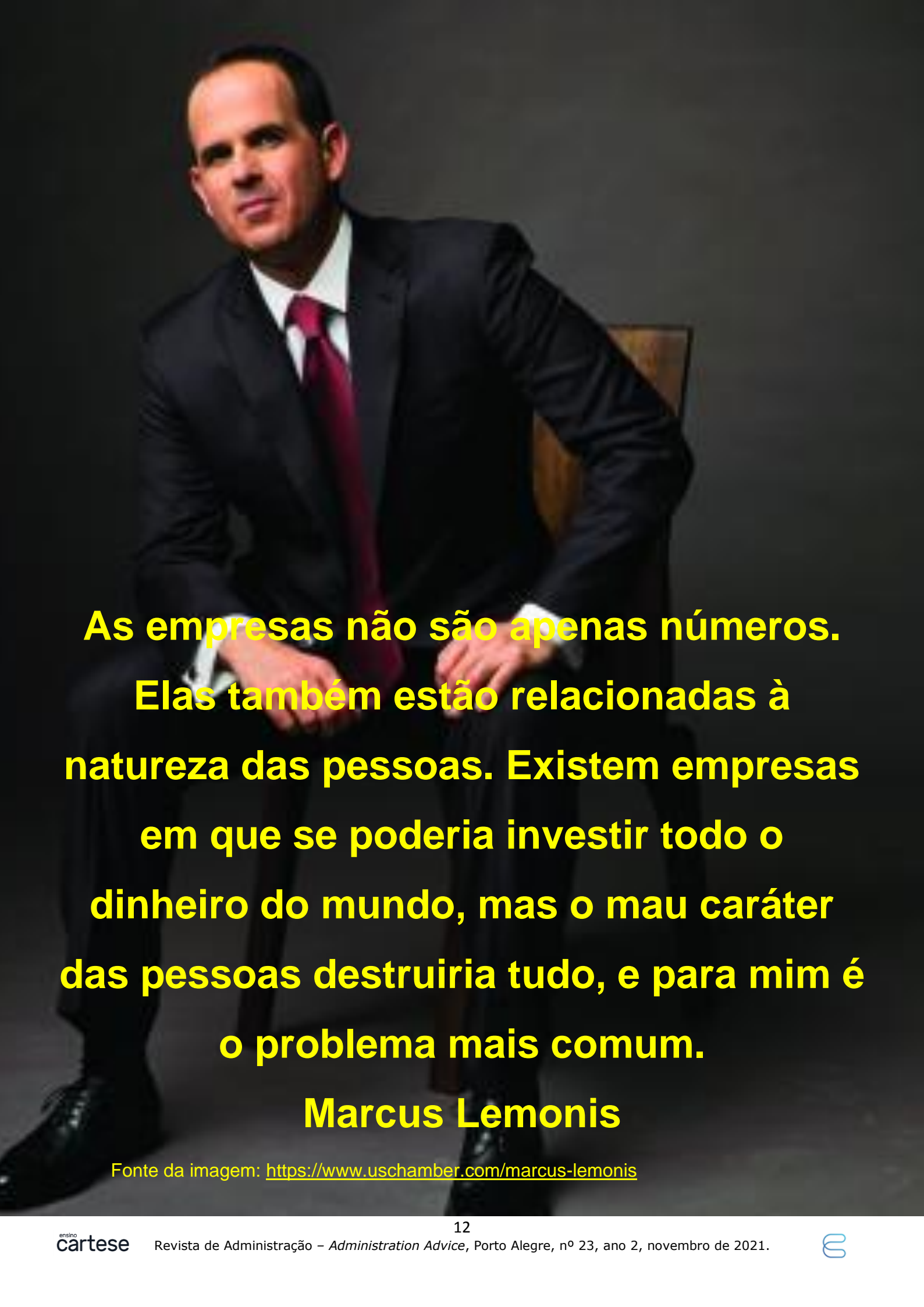
Francis Bacon

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon

A comprovação da frase de Francis Bacon, de que “O conhecimento é em si mesmo um poder”, se destaca na história das organizações. Ou seja. O respaldo das decisões daqueles líderes com maior repertório de Conhecimento não está no reconhecimento do erro tão somente, mas muito mais em reaplicar o Conhecimento, reajustando rapidamente a estratégia e ocasionando o reposicionamento da organização; esses líderes aplicam decisões que “revitalizam” a dinâmica da organização, melhorando rapidamente a sustentabilidade de toda a cadeia produtiva.

Pesquisa

A pesquisa classificou os líderes de acordo com as personalidades, suas atitudes, posturas e ações; foram três tipos de líderes. Para cada classificação apresentamos ações para ajustes da postura.



**As empresas não são apenas números.
Elas também estão relacionadas à
natureza das pessoas. Existem empresas
em que se poderia investir todo o
dinheiro do mundo, mas o mau caráter
das pessoas destruiria tudo, e para mim é
o problema mais comum.**

Marcus Lemonis

Fonte da imagem: <https://www.uschamber.com/marcus-lemonis>

O pseudolíder

Apresenta postura cínica e demagógica, com forte necessidade de ser bajulado. É analfabeto científico, não compreendendo sobre teorias da área e tem miopia sobre estudiosos ou teóricos que viabilizem compreender a organização. Apesar de possuir diploma superior, o pseudolíder se caracteriza pelo aprendizado e prática fora de contexto, com propostas fugidias da realidade, mas que cativam os integrantes da organização pelas

postura cínica e demagógica, com forte necessidade de ser bajulado. É analfabeto científico

Apesar de possuir diploma superior, o pseudolíder se caracteriza pelo aprendizado e prática fora de contexto, com propostas fugidias da realidade, mas que cativam os integrantes da organização pelas palavras e frases motivacionais e subjetivas.

palavras e frases motivacionais e subjetivas. Desenvolve narrativas de coragem, esforço e de vitória, bem como apresenta soluções fantasiosas para problemas organizacionais, e estabelece redes de grupos de autoproteção que passam a perseguir, isolar e despedir os que representem um sentimento de ameaça ou que coloquem em dúvida a autoridade e as ideias do pseudolíder. O excesso de idealismo em suas promessas e propostas de estratégia deslocam a organização para uma realidade fantástica, de realização aquém das potencialidades e das capacidades instaladas, com propostas absurdas e alheias aos impactos nefastos,

excluindo sistematicamente o Conhecimento, rejeitando dogmaticamente as alternativas apresentadas pelos excluídos dos grupos de autoproteção e desenvolvendo conversação cínica com os que lhe são mais próximos na hierarquia.

O pseudolíder promove a alienação organizacional e sua história de trajetória administrativa em geral tem passagem pelo exercício de cargos de comando na Administração Pública.

Ações para mitigar as ações de um pseudolíder:

-Desligamento imediato. Não há alternativa para a organização que se inclinar para o crescimento sustentável e tático, e que tem pretensões de utilizar o máximo das capacidades, diante da situação alienante consolidada, cabe ao Conselho ou ao proprietário determinar o imediato desligamento do pseudolíder e dos colaboradores mais próximos e idealizadores do mesmo, bem como dispensar os colaboradores que mais influenciaram na formação das redes de autoproteção e de exclusão interna. Para a saúde global da organização, o melhor a ser feito é o de não contratar um pseudolíder ou no caso de o mesmo estar compondo o quadro de colaboradores, o de não o lançar para cargos de liderança.

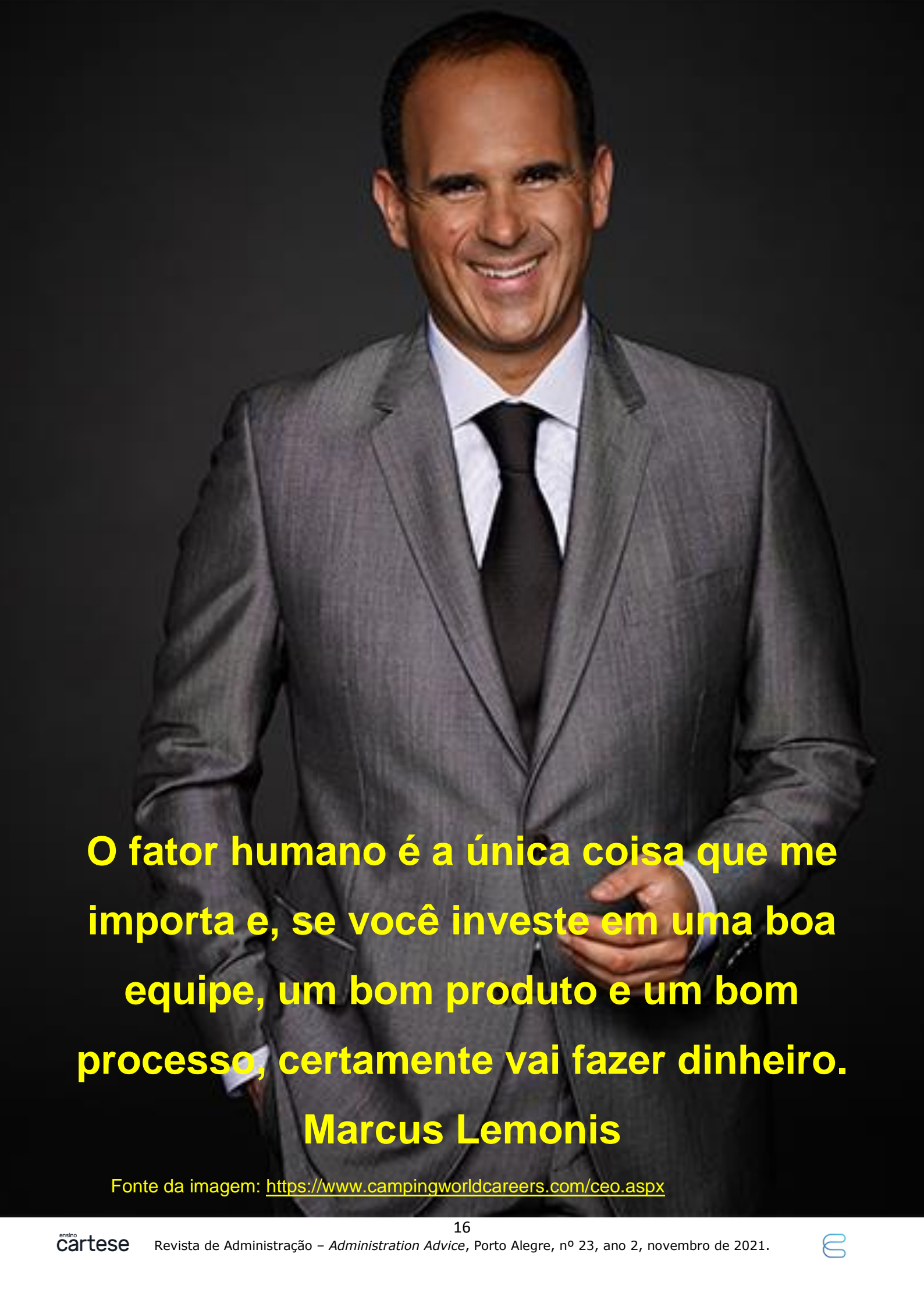
Para a saúde global da organização, o melhor a ser feito é o de não contratar um pseudolíder

Casos da pesquisa: o pseudolíder

Duas instituições em cidades diferentes, uma sediada em Caxias do Sul e outra em Novo Hamburgo apresentaram as referências para classificação de liderança e de pseudoliderança. Ao analisarmos os dados e a história de ambas, a de Novo Hamburgo se destacou como de pseudolíder, pois essa levou quarenta (40) anos para atingir um número “X” de clientes e de estabelecer uma estrutura e capacidade instalada com potencialidade para aumentar o atendimento das necessidades do mercado, sendo que essa não tinha instituições competidoras que inviabilizassem a estratégia. Enquanto que a instituição de Caxias do Sul, alcançou em quatorze (14) anos o mesmo número aproximado de clientes da instituição de Novo Hamburgo, estabelecendo uma capacidade instalada muito similar, mas tendo que competir o mercado com outras instituições de mesmo segmento e já consolidadas.

Outra análise para a classificação decorreu do período de 2016 a 2020, onde a de Novo Hamburgo iniciou numa espiral de encolhimento sistemático, acelerando suas incapacidades a partir de 2018 e colapsando sua estrutura em 2020. Enquanto que a de Caxias do Sul, no mesmo período materializou uma forte espiral de crescimento, mais que triplicando suas capacidades e clientes ao comparar com a de Novo Hamburgo, sendo que no ano de 2020 a de Caxias apresentou uma desaceleração, mas que não chegou a comprometer as finanças.

Na instituição de Novo Hamburgo o pseudolíder continua no comando em decorrência da cegueira do conselho, iludidos por estratégia utópica.



O fator humano é a única coisa que me importa e, se você investe em uma boa equipe, um bom produto e um bom processo, certamente vai fazer dinheiro.

Marcus Lemonis

Fonte da imagem: <https://www.campingworldcareers.com/ceo.aspx>

Decorrente das constantes falácias encorajadoras para os negócios, de um ensino proporcionado por professores que não passaram pela docência, por formados que não prosperaram profissionalmente na carreira e que buscaram emprego no ensino como fonte para garantir melhor renda – contratados nas universidades –, surgiu no Brasil uma excessiva formação de líderes aventureiros.

Eles são afeitos em estabelecer heróis e em ter referências míticas para as decisões. Colocam excitação em suas equipes, reforçando a coragem e a mística do sucesso e da prosperidade. Reforçam a ideia do foco, da meta e do controle, mas seus argumentos, afirmações e projeções para os negócios são frágeis quanto aos fundamentos do Conhecimento, de Ciência e de Método, onde a Lógica é a de “copiar” os que outros competidores fazem, mas estabelecendo um valor menor. Eles colocam a organização em um rápido crescimento, mas comprometendo os próprios recursos, e viabilizando o colapso ou mesmo o encerramento das atividades. São oportunistas e

são afeitos em estabelecer heróis e em ter referências míticas para as decisões. Colocam excitação em suas equipes, reforçando a coragem e a mística do sucesso e da prosperidade. Reforçam a ideia do foco, da meta e do controle, mas seus argumentos, afirmações e projeções para os negócios são frágeis

dependentes da aleatoriedade momentânea e dos erros cometidos pelos outros competidores.

São vaidosos e gostam de estar em destaque público, aparecendo como celebridades nas redes sociais, em entrevistas nos veículos de comunicação ou tendo sua imagem veiculada nos informativos internos da organização e onde a mesma é vinculada a qualidades subjetivas de sucesso, empreendedor, visionário etc.

São incapazes de viabilizar alternativas para a estratégia, em particular quando essas partem das cabeças dos integrantes da própria organização e que podem questionar sua condição e Conhecimento enquanto líder. Antes disso, suas ações são no sentido de contratar consultorias que viabilizem suas ideias organizacionais como se fossem originárias a partir de pesquisas e análises da consultoria.

Ações para mitigar as ações de um líder aventureiro:

-Reduzir a visibilidade midiática apenas ao necessário. O líder aventureiro necessita controlar seu impulso pela vaidade da visibilidade. Deve focar em utilizar com parcimônia sua exposição e buscar a “invisibilidade”. Procurar aparecer apenas quando o benefício destacar ganhos para a organização.

-Ampliar a base de Conhecimento. Também deve potencializar as pesquisas que descrevem análises sobre o interesse dos clientes, dos processos de produção ou de entrega dos serviços, bem como das possibilidades e ações imediatas para a melhoria contínua.

Casos da pesquisa: o líder aventureiro

Uma instituição sediada em Porto Alegre, constituída em 2009, atingiu notoriedade em 2010, decorrente de um serviço específico que desenvolveu. O rápido crescimento e visibilidade do negócio possibilitou uma série de entrevistas com o líder que passou a ser visto como um “especialista” e “empreendedor visionário”. Ninguém em sua equipe percebeu que a estratégia estava centrada numa aventura. Ocorreu que esse líder aventureiro deixou a vaidade atingir proporções que levaram a organização a ostentar a situação. O fato fez surgir competidores ainda em 2010, puxando fortemente os preços para próximo dos custos, na mesma proporção que o mercado já ficava saturado com o serviço. O líder aventureiro, nesse caso, entregou-se à vaidade e não dedicou atenção em promover estudos sobre o serviço, as novas demandas dos clientes ou aplicar análises que melhorassem a estratégia. Em 2011 essa organização fechou as portas e os competidores foram também desaparecendo nos anos seguintes.

**entregou-se à vaidade
e não dedicou
atenção em promover
estudos sobre o
serviço, as novas
demandas dos
clientes ou aplicar
análises que
melhorassem a
estratégia**

A man with a shaved head, wearing a dark leather jacket over a light blue button-down shirt and dark blue trousers, stands in the center of the frame. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a wall with large, irregular patches of peeling gold paint, revealing a light blue surface underneath. The word "MARCUS" is written in large, gold, sans-serif capital letters at the top of the wall.

MARCUS

**Quando você faz uma parceria
com alguém é fazer um
compromisso financeiro,
emocional e moral.
Marcus Lemonis**

Fonte da imagem: <https://www.chicagosplash.com/2018/06/21/fashion-forward-marcus-lemonis>

Essa personalidade é muito rara nas organizações. Geralmente são autodidatas. E mesmo tendo o diploma de graduação, buscam o Conhecimento necessário que viabilize as melhorias contínuas e que gerem valor aos produtos, serviços e processos. Assumem riscos calculados e quando os resultados passam a indicar perdas ou não atendam ao cronograma de metas, passa a reestudar a situação e readequar as ações para recompor os ganhos e recuperar o que foi perdido.

São atentos ao Conhecimento, de aplicação científica e regulado pela metodologia, agregando equipes alinhadas com a Ciência, mesmo que alguns integrantes apresentem alguma análise de variável que seja discordante.

Decorre que o líder científico não se coloca como autoridade absoluta; suas determinações podem ser questionadas, desde que essas estejam também fundamentadas nos dados e informações, mesmo que os resultados estejam gerando retornos para a organização.

Quando ocorrem ações que geram algum erro e comprometam os recursos,

não se coloca como autoridade absoluta; suas determinações podem ser questionadas, desde que essas estejam também fundamentadas nos dados e informações, mesmo que os resultados estejam gerando retornos para a organização

rapidamente reestuda a situação e pauta que a equipe também auxilie na proposição de alternativas e melhorias na estratégia.

Os líderes científicos, no caso pesquisado, não são formados pelas universidades (seja nos cursos de graduação ou de pós-graduação); eles formaram um Conhecimento por iniciativa própria, se descolando da pseudociência acadêmica e focando nas evidências que permeiam as atividades da organização, definindo os processos conforme Método e Lógica, bem como atenção constante para os números e necessidades dos clientes.

Ocorre que esse líder tende a se tornar rígido e controlador excessivo dos processos e dos resultados.

Ações para mitigar as ações de um líder científico:

-Valorizar a literatura e a arte. O líder científico necessita envolver-se com eventos de arte e dedicar um tempo para ser obras literárias, pois essas aumentam a sensibilidade para analisar pessoas e a sociedade.

-Envolver-se em projetos sociais. Relacionar-se com atividades que dialoguem com comunidades carentes propicia conhecer as culturas fundamentadas em ideais e crenças diferentes. Essa realidade contribui para o líder compreender a composição das necessidades, crenças e visões de mundo que essas sociedades articulam em suas relações.

-Dialogar com outros líderes científicos. Estabelecer uma agenda de visitas em organizações onde o Conhecimento aplicado também esteja fundamentando as ações.

Dialogar e trocar informações sobre processos, Métodos, fundamentos e estratégia, independente da atividade profissional das organizações.

Casos da pesquisa: o líder científico

Uma empresa sediada em Caxias do Sul gerou uma espiral de crescimento constante decorrente do seu líder científico ter realizado estudos autodidatas para melhorar os processos e estratégia. Ele se dedicou a uma agenda de viagens e imersões em diferentes empresas, buscando estudar detidamente a aplicação do Conhecimento realizado. Desenvolveu, assim, habilidades de análise que lhe condicionaram a praticar rápidas ações frente aos erros que surgiam em algumas situações. Também consolidou uma rede de parcerias onde os líderes formaram uma comunidade

Desenvolveu, assim, habilidades de análise que lhe condicionaram a praticar rápidas ações frente aos erros que surgiam em algumas situações. Também consolidou uma rede de parcerias onde os líderes formaram uma comunidade que se fortalecia diante das adversidades do mercado.

que se fortalecia diante das adversidades do mercado. Organizações dessa rede de parceiros a partir de 2002 passaram a construir filiais no exterior, bem como adquirir plantas empresariais nos países dos cinco continentes.

Considerações

A pesquisa revelou realidade preocupante, pois 56% das organizações apresentaram pseudolíderes no comando. E nesses contextos, quando a substituição ocorria, essa era por outro pseudolíder em 38% dos casos.

Já no tocante ao líder aventureiro, 32% das organizações têm esses no comando. E quando ocorreram substituições o caso destacou que em 26% das situações o substituto também era um líder aventureiro, em 41% era por pseudolíderes. Já 33% dessas organizações fecharam seus negócios.

De outra parte, 22% das organizações são comandadas por líderes científicos, e quando ocorreram substituições desses, essas pautaram em 100% por outros líderes científicos e que agregassem maior Conhecimento.

De fato, ficou destacado que todos os líderes cometem erros. Porém, os líderes científicos ficaram com os menores percentuais de erros, 16%. Já os pseudolíderes e os líderes aventureiros ficaram com percentuais muito próximos em se tratando dos erros: foi 41% e 43% respectivamente.

Destacamos que essa é uma pesquisa proprietária, ou seja, destina-se ao desenvolvimento industrial, design, produção e utilização do produto, cujos resultados são estratégicos. Os resultados apresentados compõem o que pode ser divulgado.



Currículo Profissional

Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

ERH CONTABILIDADE

www.erhcontabilidade.com.br

elisabete@erhcontabilidade.com.br

(51) 999.292.223

Missão

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.