

RECALIBRANDO AS NOVAS PREMISSAS ORGANIZACIONAIS

Fernando Chaves¹

RESUMO: *Para serem competitivas, as empresas estão tendo de fazer mudanças radicais na estrutura e no modelo de gestão. Esse artigo chama a atenção para a importância de se recalibrar o modelo atual baseado na confiança e na aprendizagem organizacional. O texto sugere a necessidade de se buscar sempre o autodesenvolvimento visando elevar a o nível de consciência diante das turbulências do mundo.*

Introdução

Quais são as novas premissas organizacionais? Por onde caminha o sistema de gerenciamento das organizações? Devemos nos fundamentar em quê para darmos o próximo passo? Devemos abandonar de uma só vez todas as teorias administrativas do passado e adotar a primeira moda gerencial disponível no mercado? Eu não sei responder a essas perguntas. É possível que o leitor também não saiba. Aliás o que tem de “novidade” na área do gerenciamento é algo simplesmente absurdo. Afinal o que está se passando com o *management*?

O gerenciamento perdeu a simplicidade, complicou muito. As pessoas estão enfasiadas de tantas ferramentas novas, de sobreposição de temas, de falta de tempo para refletir sobre a última novidade discutida com ardor beato no auditório da empresa. Precisamos voltar à simplicidade, sem perda de conteúdo, não precisamos sofisticar nada, basta fazer as coisas certas, respeitar as pessoas da organização e dar a elas a oportunidade de falar e expor suas idéias.

Esse artigo busca novas calibragens para os sistemas de gerenciamento das organizações. Não tenho a pretensão de esgotar o tema, mesmo porque falta-me conhecimento e o espaço não permite. Mas irei apenas chamar a atenção para questões simples do gerenciamento que, em princípio, todos sabem ou deveriam saber e que não praticam.

Teceremos considerações sobre a importância do desenvolvimento gerencial, do autodesenvolvimento e das competências duráveis que devemos perseguir para sermos bem sucedidos não apenas como pessoas, mas sobretudo como gerentes. Mostraremos a importância de elevarmos o nosso nível de consciência diante dos problemas organi-

¹ Fernando Chaves é mestre em Administração pela Universidade de Brasília e professor do Departamento de Administração da Universidade Católica de Brasília.

zacionais que também são problemas da sociedade.

A nova ciência

Afinal o que é essa nova ciência? Para Oscar Motomura, líder da AMANA-KEY, é um conjunto de paradigmas que estão alterando a vida das pessoas e principalmente das organizações. Não é demais lembrar que a velocidade dos acontecimentos nos impede de ver com clareza qual será o nosso próximo passo. Se alguém perguntar a você agora: “como será a sua vida daqui a um ano? Ou como será sua empresa no ano 2001? O que você precisa saber para se sentir seguro no mercado de trabalho? Certamente você não saberá responder. Você pode até inferir. Mas certamente com segurança você não irá responder a nenhuma dessas indagações.

A nova ciência mostra que o caos na verdade é a fonte da ordem. Que o desequilíbrio leva ao progresso. Para a nova ciência não existem estruturas, mas relacionamentos. Não há certezas, mas probabilidades na nova ciência. Na nova ciência os sistemas se auto-organizam em torno de uma identidade, bem como a informação é autogerativa. Para ela o controle é uma ilusão. Para a nova ciência a tarefa do líder é desorganizar, para buscar nova ordem e sobretudo mostrar que as pessoas se motivam por um significado.

As novas premissas

Devem ser simples, como convém a um bom gerenciamento. As pessoas devem ser respeitadas na sua plenitude como seres humanos. Não significa que devamos ser benevolentes com elas, fazendo vista grossa a deficiências e a problemas de comportamento. Devemos ser tolerantes até um certo limite. Há pessoas que não querem mudar, não desejam mudar. Estão paradas no tempo e são excessivamente críticas. Nunca se perguntam o que podem fazer para melhorar esse ou aquele processo na organização, mas encontram-se em posição de ataque permanente como um lutador de luta marcial. Essas pessoas são sempre um problema para as organizações.

Como mudar esse estado de coisas? Tenho a impressão de que a melhor maneira de fazer com que as pessoas e por extensão as organizações mudem é você tentar fazer um gerenciamento de mudanças lembrando sempre que: mudanças que dão certo são implementadas com alta velocidade, produzem excelentes resultados, geram/mantêm clima de “alto astral”. Mudanças que patinam, enrolam, geram perda de credibilidade. Mudanças que começam com energia total, muito estardalhaço são abortadas (pelos próprios funcionários e gerentes) rapidamente (fogo de palha) gerando ceticismo.

Algumas premissas de Jack Welch

Para Jack Welch principal líder da GM são três os pontos fundamentais para uma empresa de sucesso: 1) satisfação do cliente (garantia de mercado), 2) satisfação do

funcionário (garantia de produtividade) e 3) fluxo de caixa (faz as coisas funcionarem). Além disso, em tempos de globalização, para ele a melhor arma da competitividade é a rapidez. Outra: a empresa deve saber qual é o seu negócio, pois dele depende o sucesso de todos. Mais uma: o melhor ingrediente para desenvolver uma pessoa é infundir-lhe auto-confiança. Ou então: a informação circulando com rapidez torna as pessoas mais inteligentes e participativas. Soluções devem ser difundidas à velocidade da luz. Velocidade anima, motiva e excita a organização. Outra premissa muito importante: os colaboradores são comprometidos com os resultados se têm oportunidade de auto-desenvolvimento.

Uma premissa de fundamental importância para Jack Welch é compartilhar os resultados (positivos e negativos) com a equipe. Para ele a autonomia é fundamental para o sucesso de qualquer pessoa dentro de uma empresa. Para o líder da GM é preciso ter fundamentos profundos para promover mudanças. Essas são apenas algumas das 38 premissas de Jack Welch. Pense nelas a partir de agora como um elemento a mais no seu gerenciamento e conquiste resultados positivos para sua organização.

A arte de fazer acontecer

Fazer acontecer na vida pessoal ou empresarial é sabidamente difícil. Temos de romper barreiras não apenas dentro de nós mesmos como também no nosso grupo social. Mudar o paradigma, seja ele qual for, é sem dúvida um brutal trabalho de mudança de comportamento e de ter coragem para encarar o novo. Isso vale para nossa vida particular e para nosso cotidiano empresarial. Aliás, aqui, em certos momentos, as dificuldades são quase intransponíveis. Temos que ter perseverança e acreditar nas nossas idéias e ter enorme capacidade de vendê-las para o público certo. Nas palavras de Jack Welch para “mudar é preciso estômago de chumbo – as pessoas não gostam de mudança”.

Para fazer acontecer é preciso dar o primeiro passo. É preciso dominar uma refinada capacidade de comunicação. É preciso relacionar-se bem com as pessoas e sobretudo saber lidar com a “realidade real”. É preciso ser autêntico, natural e verdadeiro (nem sempre as pessoas aceitam isso). É necessário alocar energia no que estamos fazendo e não ficar fazendo diagnósticos, avaliações críticas negativas e fazendo ações subterrâneas para alcançar o poder a qualquer custo. É preciso ter apetite para fazer tudo com seriedade e não negligentemente.

Conta-se que Jan Carendi, presidente da Skandia, que viajava 200 dias por ano, mantinha-se em contato regular com seu pessoal em todas as operações da empresa espalhadas pelo mundo. Seu estilo natural de questionar tudo passava uma mensagem de abertura. Sua incapacidade para esconder seus pontos de vista ou guardar informações criou a base para o relacionamento de confiança que ele mantinha com toda a sua equipe de executivos. (Barlett & Ghoshal, 1998).

Aprender sobre o futuro

Um livro provocou em mim um grande impacto. Devia ter 14 anos de idade. Vivia nos sertões das Gerais em meio a passarinhos e banho de rio. Soltava muita pipa que sempre parecia, na minha imaginação roçar um pedacinho do céu. O livro que até hoje me fascina é o *Vinte mil léguas submarinas*, de Júlio Verne.

Esse livro me fez ler todos os outros. Fazendo uma analogia com os escritos de Júlio Verne e os dirigentes empresariais de hoje podemos construir uma ponte para o futuro. Foi isso que o genial francês fez. Ele imaginou o inimaginável para a época. Ele vislumbrou coisas, máquinas e equipamentos que fazem parte do cotidiano do homem comum. Hoje o dirigente moderno tem de fazer isso. Ele tem hoje de aprender sobre o futuro.

Aprender sobre o futuro não é o mesmo que prever o futuro. Isso ninguém consegue fazer; a menos que seja o mago Merlin. Tudo que você ouve sobre o futuro do mundo, previsões boas ou más são meros palpites. Não há a menor possibilidade de se acreditar nessas previsões. Por uma razão simples: o futuro é dinâmico.

Aprender sobre o futuro envolve duas importantes etapas. Uma é compreender a gama de possibilidades e a outra é estar pronto para operar de forma eficiente dentro desse contexto. Para usar uma expressão do “administrês”, estamos falando de planejamento de cenário e desenvolvimento previdente de competências. (Barlett & Ghoshal op. cit.)

Aprender a aprender

Sei de pessoas do meio acadêmico que sentem arrepios só de ouvir essa expressão. São pessoas céticas no meu ponto de vista. E resistem aos novos paradigmas organizacionais.

Peter Senge, autor de um dos mais importantes livros de administração da década, *A quinta disciplina* (Ed. Bestseller) adotado em todos os bons cursos de administração do mundo e leitura obrigatória de grandes dirigentes empresariais diz “que as pessoas aprendem no dia-a-dia, ao longo do tempo”.

Além disso, para aprender mais ele recomenda “incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem que são:

1. domínio pessoal;
2. modelos mentais;

3. visão compartilhada;

DESCRIÇÃO	DOMÍNIO PESSOAL	MODELOS MENTAIS	VISÃO COMPARTILHADA	APRENDIZADO EM EQUIPE	PENSAMENTO SISTÊMICO
Aprender a expandir as capacidades pessoais p/ obter os resultados desejados.					
Refletir, esclarecer continuamente a imagem que temos do mundo.					
Estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro.					
Desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.					
Criar uma forma de analisar e uma linguagem p/ descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.					

4. aprendizado em equipe e

5. pensamento sistêmico.

FIGURA 1 - AS CINCO DISCIPLINAS E SEUS SIGNIFICADOS

Para Senge (1998) “os funcionários não precisam acreditar nas cinco disciplinas de aprendizado. Não se trata de uma religião. As pessoas têm de acreditar, isto sim, em algo que tenha significado pessoal para elas. Se não estiverem pessoalmente engajadas, o processo de aprendizado não será mantido. Portanto, de um modo ou de outro, sempre começamos pelo engajamento”.

Para Maira & Bragar (1998) organização que aprende é aquela particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Para os autores citados, nessa organização:

“O aprendizado não deve ser meramente reativo mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização”.

“O aprendizado deve ser oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises”.

“O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza”.

“Mais importante ainda, as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente formas de criar os resultados que mais desejam.

“Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias”.

A parte mais difícil da criação de um aprendizado organizacional é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes

constituíam sua principal fonte de poder, aceitem a responsabilidade por questões das quais têm um controle apenas limitado e proponham iniciativas destinadas a funcionar em um ambiente em que as medidas e os sistemas de mensuração não estão muito claros. (Bartlett & Ghoshal, p. 71, 1998).

A confiança é mais facilmente construída pela transparência e abertura dos processos administrativos, que dão aos funcionários uma sensação de envolvimento e participação. Esse sentimento emerge, em grande parte, das normas e valores adotados pela companhia, fatores esses que podem ser enormemente influenciados pelo estilo de trabalho da alta administração, sempre tomado como modelo. (Bartlett & Ghoshal, op. cit.)

A organização que aprende é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação. O aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional. O tema **aprendizado individual** tem sido alvo de grandes atenções da pedagogia e da psicologia, mas o **aprendizado organizacional** que se baseia na integração da soma do aprendizado dos indivíduos, para criar um todo maior que a soma de suas partes, é bem menos entendido. (Starkey, 1997).

Garvin (1993, apud Fleury, 1995) propôs cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

1. **Resolução sistemática de problemas** – esta atividade, segundo o autor, apóia-se na solução de problemas que, nos últimos anos, ganhou destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: o diagnóstico feito com métodos científicos, o uso de dados para a tomada de decisões e o uso de ferramentas para estatístico para organizar informações e proceder inferências.
2. **Experimentação** – esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para tanto, o uso do método científico é essencial. Contudo, diferentemente da resolução de problemas, a experimentação é usualmente motivada por oportunidades de se expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes.
3. **Experiências passadas** – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliando-os sistematicamente, e gravar as lições de forma acessível a todos os membros.
4. **Circulação de conhecimento** – o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização. Novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente, do que quando são propriedade de uns poucos.
5. **Experiências realizadas por outros** – a observação das experiências reali-

zadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem (o *benchmarking* tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização).

Da mesma forma que no processo de aprendizagem individual precisam ser considerados as crenças e os valores das pessoas, no processo de aprendizagem organizacional o conceito de modelo mental mencionado por Senge é relevante para a compreensão deste processo. (Fleury, 1995).

Competências duráveis

Para Motomura, líder da AMANA-KEY, uma organização brasileira que reinventou-se radicalmente, parou de atuar em consultoria e passou a gerar, “produtos de conhecimento” na área de gestão e desenvolvimento só sobreviverá no mercado cada vez mais globalizado quem possuir competências duráveis.

Mas afinal o que são essas competências? São habilidades necessárias para que uma pessoa, gerente ou não, possa desempenhar não apenas o seu papel de líder numa organização, mas também ser um cidadão com elevado nível de consciência diante das coisas do mundo. As competências duráveis são doze:

1. capacidade de pensar estrategicamente;
2. capacidade de pensar sistematicamente;
3. capacidade de enxergar o todo;
4. capacidade de energizar pessoas;
5. capacidade de iniciar mudanças;
6. capacidade de se relacionar;
7. capacidade de fazer acontecer;
8. capacidade de negociar;
9. capacidade de inovar;
10. capacidade de chegar à essência das coisas;
11. capacidade de fazer abstrações;
12. capacidade de comunicação, ou seja, ser capaz de ouvir corretamente; escrever corretamente; se expressar corretamente e de entender empaticamente.

Reinventando a confiança perdida

Nos Estados Unidos muitos estudiosos, centros de pesquisas e universidades estão desenvolvendo estudos sobre a confiança perdida dentro das organizações, uma vez que sem confiança é impossível alcançar grandes resultados. Fox Mulder principal protagonista da série Arquivo X tem um lema mundialmente conhecido: “não confie em

ninguém”. Será que isso é possível dentro das organizações?

Essa premissa está sendo recalibrada nas organizações: a confiança. É claro que o ambiente mundial e em especial os ambientes empresariais são um desafio ao sentimento de confiança. A volatilidade das economias mundiais, a rapidez com que os capitais trocam de mãos e não geram os empregos necessários para as pessoas além da nossa incapacidade de prever o futuro, torna os ambientes pouco confiáveis.

Todos sabemos que as organizações são imprevisíveis, isso chega a ser um truismo. Hoje todos estamos inseguros em nossos postos de trabalho. No entanto parece-me que há luz no fim do túnel. Muitas organizações estão começando a priorizar as pessoas. Os departamentos de recursos humanos deixaram funções clássicas de selecionar, recrutar e treinar para exercer um papel mais estratégico dentro das organizações, já que está cada vez mais difícil encontrar funcionários qualificados para os complexos postos de trabalho. O que se observa hoje em algumas organizações é que, apesar de tão ultrajada, a confiança é um excelente combustível que permite o funcionamento das empresas.

A pesquisa de Rob Lebow

Rob Lebow é presidente da Lebow Co., uma firma de consultoria gerencial em Seattle, Washington. Para Lebow e alguns especialistas americanos a situação está mudando nos Estados Unidos. Embora as empresas tenham enfatizado o gerenciamento de processos nas décadas de 1980 e início dos anos 1990, passarão a próxima década concentradas no gerenciamento das pessoas. Um dos motivos da mudança de foco é o estreitamento do mercado de trabalho. Um profissional treinado não é fácil de substituir. (McCune, 1999)

Como obter um ambiente de trabalho de confiança numa época em que a relação empregado-empregador se baseia na conveniência e não no comprometimento por longo prazo? Pergunta Rob Lebow. O ponto de partida é criar um ambiente propício. Para o consultor Rob Low, o resto é consequência. Ele criou um sistema de construção de valores baseado em sua análise de pesquisas do departamento de Psicologia Social da Chicago University. As pesquisas dessa instituição, segundo McCune (op. cit.) levaram em consideração os valores de cerca de 17 milhões de funcionários em 40 países. Lebow descobriu que as pessoas valorizam oito comportamentos:

1. Falar sempre a verdade.
2. Confiar nos funcionários.
3. Orientar de forma não egoísta.
4. Ser receptivo a novas idéias, independentemente de sua origem.
5. Assumir riscos pessoais em nome da organização.
6. Dar o crédito devido.
7. Não tocar em dinheiro sujo.

8. Colocar os interesses dos outros à frente dos próprios.

Seguindo essas regras, não é preciso se preocupar com detalhes. Lebow acredita que os profissionais saberão automaticamente o que se espera deles e quais são as ações adequadas.

Conclusão

Existem empresas que a taxa de inovação é zero. Inovação aqui não deve ser confundida com inovação tecnológica que é por exemplo, criar uma nova classe de produto ou melhorar com máquinas e equipamentos a linha de produção ou mesmo melhorar o desenho, por exemplo, dos produtos existentes. O gargalo está na inovação gerencial.

Sabe-se que no início da industrialização japonesa as pequenas montadoras deram um susto no mundo, principalmente nos Estados Unidos. A Toyota que ficou mais conhecida do que outras montadoras derrotou os concorrentes americanos não com inovação de produtos, tecnologia superior de produção ou maior investimento de capital por funcionário. A Toyota venceu seus concorrentes com uma alta taxa de inovação gerencial. Tanto isso é verdade que o mundo inteiro conhece o sistema Toyota de produção. Essa nova premissa do gerenciamento difundiu-se pelo mundo e o resto é história. O desafio portanto, é descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar-se a um consenso para a mudança e facilitar o processo nas organizações.

O que se espera dos dirigentes empresariais é que eles sejam empreendedores motivados para realizações e orientados para sonhos de longo prazo. Os novos empreendimentos tem que ter maturação. O sucesso já não vem tão rápido. Deve assumir riscos moderadamente. Transformar os erros em aprendizagem e seguir em frente sempre calibrando suas novas premissas organizacionais.

Finalizando podemos concluir dizendo que é necessário um clima de aprendizagem para calibrar as novas premissas. Esse clima facilita a aprendizagem individual, em essência: um novo modelo cultural formulado em torno de uma mentalidade de mudanças.

Bibliografia

- AMANA-KEY. *A Nova ciência*. São Paulo : Amana-Key,1997 (Mímeo).
AMANA-KEY. *Premissas de Jack Welch*. São Paulo, 1997 (Mímeo).
AMANA-KEY. *Gerenciamento de mudanças*. São Paulo, 1997 (Mímeo).
AMANA-KEY. *O empreendedor*. São Paulo, 1997 (Mímeo).

BARLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. In: *HSM Management*. São Paulo: jul/ago, 1998, p.71.

COOPEY, John. Lacunas cruciais na organização que aprende: poder, política e ideologia. In: *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997, p. 416.

FLEURY, Maria Tereza Lema. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. In: *Revista de Administração*. São Paulo: v. 30 n.3, jul/set, 1995, p. 2.

MCCUNE, Jenny. Aprenda a confiar. In: *HSM Management*. São Paulo: 1999, p. 44.