PONTO DE VISTA

Conhece a ti mesmo!

Nunca se escreveu tanto sobre os dilemas e desafios que as empresas têm que enfrentar para serem vencedoras, ou pelo menos para se manterem vivas, no atual ambiente de negócios. Entretanto, o essencial para empresas e executivos é conduzir um processo profundo de auto-conhecimento, que lhes dê consciência da própria realidade organizacional. Só assim será possível empreender processos conscientes de transformação.

por **Edson Chiari Grottoli** Robert Bosh Ltda.

Termos como mudança organizacional, competitividade, melhores práticas, foco no cliente, qualidade total, entre outras, têm povoado as discussões de acadêmicos, empresários, gestores e consultores, quando não dos próprios funcionários, agentes comumente passivos no processo de transformação.

Existe a nítida sensação de que há sempre algo por fazer, de que sempre há alguém fazendo algo melhor e de

forma mais inovadora, de que a organização tem sempre uma lacuna importante a preencher para alcançar um nível de competitividade aceitável. Existe, afinal, uma sensação de angústia e tensão que pode ser apenas latente, mas que vez ou outra eclode em forma de crise nas organizações.

O que é real e o que é imaginário? Quanto dessa busca incessante pela melhoria não é apoiada no simples desejo de mudar, mesmo que

talvez nem haja uma razão para isso? Neste ensaio, procuro refletir sobre o que entendo que deve ser o foco primordial dos gestores que se confrontam com tais questões.

Modas e modismos. A utilização cada vez mais intensa de apoio externo - como consultorias ou como a aquisição e o uso de múltiplas metodologias - pode ser interpretada como uma confirmação da grande dificulda-

de que as empresas têm para diagnosticar efetivamente suas próprias carências, seja para solução de eventuais problemas de desempenho, seja para a interminável busca pela excelência.

Pode-se considerar que existe uma razoável parcela desse esforço empresarial que se enquadra na “crise de ansiedade” - ou seja, tenta-se fazer o que os outros estão fazendo porque parece ser bom ou porque simplesmente todos estão fazendo.

Mas até que ponto essa busca pela excelência não produz efeitos danosos nas organizações se a conduzimos sem a clara percepção do que é realmente necessário ou desejável?

O clima de melhoria constante e compulsória tem sido fortemente incentivado pela mídia e pelas consultorias, que veiculam e disponibilizam um enorme número de alternativas. Exemplos de metodologias e ferramentas costumam ser associados a casos de sucesso, reforçando sua atratividade. Os exemplos de fracasso, raramente mencionados, têm sido usados para reforçar a metodologia proposta ao apontar os erros da empresa em não segui-la religiosamente.

Por exemplo: investigações sobre o processo de decisão para implantação de sistemas integrados de gestão - os ERPs, ou *Enterprise Resource Planning* - identificam essa onda como mais um modismo gerencial, sob o qual os executivos vêm-se pressionados a inovar para fazer frente a desafios reais ou imaginários. Assim, cria-se um espaço para panacéias para todos os males e para a ação de gurus e curandeiros.

Não se deve esquecer que esse ambiente fluido, cheio de alterações e

novidades, contribui para forjar na vida das pessoas um clima de excitação de um lado e de instabilidade constante de outro, o que produz mais males do que benefícios.

Portanto, discernir sobre a efetiva validade e necessidade da intervenção organizacional é um ponto-chave. Assumir desafios de transformação, realizando intervenções na organização, exige conhecimento profundo dessa mesma organização e de suas verdadeiras necessidades.

O imperativo da mudança. É claro que as empresas têm meios para identificar se estão ou não passando por uma crise ou se estão sendo superadas pelos concorrentes. Mas o ponto crítico ocorre quando o foco da discussão passa a residir na forma como as coisas são e como deveriam ser feitas na empresa - ou seja, quando a discussão volta-se para o interior da organização, envolvendo cultura e pessoas.

Em geral, a mudança é um ônus pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e de criar significados para a própria vida. A mudança é um ônus mesmo quando existem promessas tentadoras de melhorias.

Um processo de mudança contém dois aspectos fundamentais e inseparáveis: de um lado, a novidade traz a visão do progresso, carrega a

Executivos e empresas vivem sob uma sensação perene de tensão e angústia, de que há sempre algo por fazer, de que sempre há alguém no mercado fazendo melhor ou mais rápido.

noção de virtude e de fazer algo mais bem realizado, mas de outro lado significa a constatação de que alguma tecnologia, competência, sistema ou prática tornou-se obsoleta.

Também é característica da mudança uma certa falta de controle, visto que nem sempre todas as influências - especialmente as externas - podem ser manipuladas. É exatamente esse ponto que mais contribui para a insegurança no processo.

Para entender a mudança, é fundamental que se conheça a situação de momento, que se tenha efetiva consciência de como as coisas são realizadas na organização. Exatamente nesse ponto é que os gestores mais têm falhado, ao delegar tal tarefa a consultores, ou então ao adquirir e usar pacotes prontos.

Sucesso improvável. As empresas, ao serem criadas, têm uma grande clareza sobre como as coisas funcionam, pois possuem estruturas simples e a ligação entre os níveis de comando e execução é mais clara, direta e quase sempre marcada pelo contato pessoal. Essa condição transforma-se ao longo do tempo, à medida que a empresa cresce e se torna mais complexa.

Quantas vezes uma política ou um novo procedimento é implantado e produz exatamente os efeitos esperados? Quantas vezes um proce-

dimento e uma postura formalmente defendidos por todos da organização transformam-se em exemplos efetivos de comportamento? Quantas vezes uma consultoria consegue implantar com sucesso mudanças na organização? Poucas, certamente.

Uma pesquisa realizada em 1996 nos Estados Unidos revelou que quase 70% das empresas haviam enfrentado problemas não previstos ou efeitos colaterais em suas iniciativas de aperfeiçoamento organizacional, sendo que apenas 17% do total declaravam-se satisfeitas com seus processos.

Regras não escritas. Nas organizações existem regras escritas e regras não escritas. As regras não escritas permeiam toda a organização. Apesar de não serem formalizadas ou oficialmente reconhecidas, direcionam o comportamento das pessoas e desempenham um papel fundamental na forma como a organização comporta-se.

A existência de regras não formais ajuda a explicar o fracasso de muitos processos de transformação: as metodologias empregadas são normalmente apoiadas em regras oficiais, as quais se imagina que a organização utilize para funcionar. Assim, desconsidera-se como de fato as organizações operam.

O ponto crítico é o fato de que a organização oficial normalmente não reconhece as regras não escritas, ou não as considera nos processos de intervenção, esperando que os efeitos planejados ocorram automaticamente.

Em empresas pequenas, as regras não escritas estão na cabeça dos gesto-

res, mesmo que de uma forma empírica e intuitiva. Mas nas organizações complexas, de grande porte, essa sensibilidade é reduzida. Em tais contextos, os mais altos escalões isolam-se e perdem contato com a operação e os mecanismos internos de funcionamento da organização. Desconhecendo ou desconsiderando os efeitos não planejados de suas decisões, os gestores poderão colocar em risco o sucesso dos processos de transformação.

De volta ao básico. Em suma, argumento que a pressão pela excelência, ou por estar sempre atualizado nas últimas técnicas e metodologias gerenciais, tem afastado empresários e executivos dos princípios básicos que deveriam nortear sua gestão.

Devemos resgatar atitudes e comportamentos básicos que se perderam ou que são hoje pouco praticados.

Primeiro, devemos sempre nos lembrar que nenhum método, por mais estruturado que seja, prescinde de uma avaliação sensível e cuidado-

sa da realidade organizacional. É preciso estar presente, ir direto à fonte.

Segundo, é preciso que o gestor zeze pela coerência entre seu discurso e sua prática. Adicionalmente, é preciso que a gestão tenha rosto e estilo, que seja clara e que diga a que veio.

Terceiro, é vital privilegiar a justiça e a transparência nas políticas e ações. Com isso, mesmo as ações duras e impopulares serão mais bem aceitas.

E, quarto, é essencial dar a palavra à equipe, tanto no crescimento quanto nos momentos de crise.

O conjunto desses fatores não constitui uma receita para o sucesso, mas ajuda a abrir o caminho para o conhecimento organizacional.

Antes de se render às tentações das novas metodologias e às soluções mágicas, sucumbindo à ansiedade pela mudança, é fundamental que o gestor assuma a tarefa para a qual ele existe de verdade: conhecer a organização que dirige. Nenhum agente externo, por mais capacitado que seja, poderá substituí-lo nesse papel.