

# Resenha Descritiva

Título: Mobilizing the Organization

Autores: George Litwin, John Bray e Kathleen Lusk Brooke

Editora Prentice Hall

1996

## Apresentação

Esse livro renova a ideia de que a primeira tarefa dos líderes corporativos é introduzir na organização o senso de propósito, e com isso liberar a energia e motivação das pessoas sedentas por significado no trabalho. Se os executivos do topo não conseguem convocar as pessoas a um propósito e ajudá-las a visualizá-lo, será difícil fazer as mudanças estratégicas e estruturais necessárias para que a organização possa competir na economia global. Em relação aos sistemas de recursos humanos, o livro pretende criar um modo único de se pensar as pessoas. Se as pessoas vão se comprometer a um propósito maior, o sistema de recursos humanos precisa reforçar o compromisso com o propósito e assegurar justiça e equidade.

## Sobre os autores

George Litwin é atualmente<sup>1</sup> presidente da Purrington Foundation in Mattapoisett, Massachusetts. PhD em Psicologia social e clínica por Harvard e é autor de várias publicações.

John Bray é dirigente executivo do International Business Services em Londres, é especialista em treinamento gerencial sênior e consultoria estratégica.

Kathleen Lusk Brooke fundou o Centre for the Study of Success, Boston, em 1976, é PhD por Harvard e é professora do MIT e de Harvard.

## Estrutura

O livro consiste de cinco partes: propósito, infraestrutura, orientação, recursos e o futuro. Cada parte consiste de vários capítulos contendo conceitos e apresentação de casos. A presente resenha limitar-se-á a apresentação conceitual dos diversos temas abordados pelos autores.

Muitas das conclusões dos autores têm como base pesquisas realizadas e apresentadas pelos mesmos.

---

<sup>1</sup> O termo “atualmente” aqui utilizado refere-se à ocasião da publicação.

# Conteúdo

## 1. Propósito

O propósito é o porquê. Está definido aqui como um estado psicológico interno de clareza ou convicção que leva a um padrão diferenciado de comportamento motivado. Esse padrão de comportamento pode ser caracterizado por um indivíduo que tem energia e confiança para agir sozinho, e abnegação para agir como time, ou seja, para servir a um propósito compartilhado.

O propósito liga os conceitos de visão, valores e missão. Não é nem uma declaração pública tampouco a convicção de uma pessoa. É algo que cresce com o compartilhamento. Propósito confere significado ao trabalho que fazemos.

Tendemos a usar a palavra *propósito* para descrever um objetivo racional ou significativo. Raramente usamos *propósito* significando metas ou motivos irracionais ou sem sentido.

### O comportamento intencional x reativo

Nos últimos duzentos anos, duas grandes escolas de pensamento emergiram em relação ao que é o comportamento humano. A primeira postula que o comportamento humano é fundamentalmente reativo, baseado no hábito e no reforço. A segunda postula que o comportamento é ou pode ser guiado por um propósito, ou seja, uma meta ou um fim.

Provavelmente o leitor está familiarizado com a primeira escola e também com seu “pai”, Pavlov, e ainda Skinner e Hull. Muitas pesquisas começaram com animais, mas os teóricos foram além, estudando seres humanos e concluindo que o comportamento pode ser forjado através do reforço.

Mas sabemos que a humanidade é capaz de algo mais que comportamento reativo. Nós temos rupturas, ideias originais e momentos de compreensão muito além de atos-reflexo.

A segunda escola argumentou que as conclusões sobre o comportamento reativo podem ter sido prematuras. Novos experimentos<sup>2</sup> concluíram que, até em experimentos com animais, o propósito surge como algo além do comportamento reativo – algumas ações eram intencionais e dependiam também de um objetivo para serem realizadas e não apenas de um comportamento aprendido com reforço.

Os estudos mostram ainda que propósito ou seu equivalente, meta, são importantes porque eles representam uma oportunidade orientada. Mapas cognitivos organizados pelas áreas de propósito e meta fornecem orientações para o indivíduo. Uma pessoa

---

<sup>2</sup> Os estudos citados na obra são de Edward Tolman

pode constantemente lembrar-se do propósito fundamental e mirar na direção da meta.

Em outras palavras, propósito é uma maneira de ver. As teorias do comportamento reativo são essencialmente cegas uma vez que dizem que as pessoas têm de ser ensinadas como fazer as coisas. O modelo intencional, entretanto, permite ao indivíduo restabelecer o propósito, escolhendo o comportamento que deve ser tomado para atingir aquele propósito.

O propósito é algo que o indivíduo pode carregar com ele e continuamente usar como um guia – ele nos permite pensar, preferir, decidir e determinar nossa direção.

Em se tratando de grupos, também há pesquisas<sup>3</sup> que demonstram que um grupo de trabalho saudável é aquele que tem uma tarefa real ou um propósito, algo que é compartilhado pelos membros do grupo e tem um cronograma tangível.

Foi descoberto que quando os grupos começam a perder o senso de propósito ou perdem a rota, começam a surgir muitos comportamentos primitivos e destrutivos. Por exemplo, surge uma reação de dependência do líder; o grupo passa a reduzir as contribuições ativas e, então, a dependência transforma-se em contradependência na qual o grupo passa a atacar o líder como não sendo merecedor de confiança. Finalmente surge a agressão e de repente, vem a fuga da situação, quando o grupo muda de assunto, usa o recurso do humor, ou ainda membros deixam o grupo.

### **Metas e propósitos**

É um profundo senso de propósito que nos inspira. Na realidade, o mundo dos negócios lida apenas tangencialmente e confortavelmente com esse profundo senso de propósito. Pessoas com fortes ideais além do lucro são suspeitas; elas são demitidas como sonhadoras. Essas pessoas frequentemente rompem e iniciam suas próprias empresas: eles são os empreendedores e fundadores de uma nova geração. Muito embora haja uma aceitação tácita do empreendedorismo, também há medo dessas pessoas que têm esse profundo compromisso com o propósito – um compromisso que muitas vezes vai além do propósito da empresa para o propósito das suas vidas e da razão de ser das suas vidas.

As metas são tangíveis: são resultados que podem ser mensurados e descritos com certa facilidade. Algumas metas não podem ser medidas com tanta facilidade, como qualidade e foco no cliente, e isso não as torna menos importantes. Ao contrário, essas metas menos tangíveis podem ser mais importantes, pois elas ditam o tom da empresa, e esse tom tem muito a ver com clima, cultura e propósito.

As metas diferem dos propósitos, pois essas podem ser atingidas em um prazo definido. Propósitos, ao contrário, referem-se a um mundo ideal, não importando quanto nos empenhemos, ou quanto nossas metas são específicas e quão frequentemente as atingimos, ele nunca será plenamente alcançado.

---

<sup>3</sup> Aqui, os autores citam pesquisas de Wilfred Ruprecht Bion

A principal diferença entre metas e propósito pode ser o referencial de tempo. Quando se pensa em metas, pensa-se em atividades de curto prazo – trimestre, ano, ou até cinco anos. Por outro lado, propósito é algo cuja construção é ao longo da vida e que é refletido nas realizações de curto prazo.

Tanto metas como propósito são importantes para a motivação, pois um sem o outro são uma realidade vazia. Pessoas com fortes ideais, mas sem capacidade definir e realizar metas práticas, não são respeitadas no mundo dos negócios e tornam-se frustradas por não verem o fruto das suas visões. Por outro lado, executivos guiados por compulsão para atingir resultados de curto prazo geralmente ficam presos na gerência média.

### **Liderança e propósito**

Os líderes empresariais mais fortes têm ambos, propósitos e metas realistas. O propósito permite o compromisso com o trabalho, permite cada dia ser significativo e permite sustentar a energia através de tempos de alta e baixa prosperidade. Metas práticas significam que o propósito pode ser medido objetivamente garantindo o que realmente tem valor no mundo dos negócios.

### **Criando senso de propósito**

Para passar de uma realidade individual para uma realidade do grupo é preciso de comunicação honesta e aberta, até mesmo forçada por eventos externos. Para mudar, juntos, é preciso esclarecer. Para esclarecer, é preciso falar. Uma vez falando, pode-se começar a concordar – e trabalhar juntos. O sucesso depende da comunicação e essa é a essência. Reestruturações dirigidas *top-down* nunca afetarão o coração da organização, ou seja, as crenças e motivações das pessoas que trabalham lá.

Para criar o senso de propósito deve-se, portanto, ter um método, que se inicia reunindo os 10 ou 12 executivos de topo da organização para definir: a **visão**, o **gatilho**-chave, a **agenda** executiva resultante e a **comunicação** do propósito, saindo das crenças para o comportamento<sup>4</sup>.

O método é uma arte e não uma ciência e como ele é um exame do time do topo feito pelo próprio time do topo, geralmente ele precisa ser facilitado por uma pessoa externa.

Da aplicação do método nos casos em estudo, os autores estabeleceram alguns postulados provenientes dessa primeira etapa. É preciso superar a inércia, engajar amplamente e estabelecer múltiplos pontos de mudança.

---

<sup>4</sup> Esse método é explicado em detalhes pelos autores através de estudos de casos, que não farão parte da presente resenha.

### **Postulado 1: superar a inércia**

Para superar a inércia é preciso tomar atitudes para varrer o passado, tais como a mudanças relevantes de pessoas, estabelecer novos valores e metas, e demonstrar compromisso através do comportamento dos executivos, o que é um evidente rompimento com o passado.

### **Postulado 2: engajamento amplo**

Para estabelecer um novo propósito em uma organização existente, é preciso o amplo engajamento a esse propósito, incluindo recrutamento de novas pessoas, seleção dos gestores com os novos valores, treinamento extensivo de gerentes e supervisores e processos de comunicação que devem chegar a todos os funcionários.

### **Postulado 3: múltiplos pontos de mudança**

Para que a organização se empenhe em um processo bem sucedido de mudança é necessário que haja mudanças em vários pontos simultaneamente, ou seja, é preciso que se façam muitas coisas ao mesmo tempo, incluindo mudar pessoas, treinar pessoas, mudar padrões de desempenho e mudar as formas de avaliar e remunerar as pessoas.

## **2. Infraestrutura**

Propósito inclui o estabelecimento e a comunicação da estratégia. A infraestrutura é o primeiro passo para a implementação da estratégia. É muito improvável que uma estrutura antiga, desenhada para e habituada a certo propósito, pode cumprir ou buscar um novo propósito sem uma transformação substancial. Mesmo que algumas velhas funções persistam, elas terão de ser redefinidas em termos de propósito, papéis, padrões e avaliação. Na maioria dos casos, novas estruturas deverão ser desenvolvidas para atender a novas necessidades.

### **Alinhando a estrutura à estratégia**

Há muitas estruturas e funções dentro de uma organização. Elas precisam ser complementares, alinhadas e dar suporte à estratégia. Existem estruturas hierárquicas, matriciais, funcionais, centralizadas e descentralizadas e essas formas não dão uma resposta fácil. A teoria não é a chave para fazer as coisas funcionarem.

Certamente, as opções estruturais precisam ser consideradas e pode ser útil conhecer que condições sugerem qual modelo e ainda, como fazê-lo. Mas os modelos não são a solução. A descoberta do que funciona bem talvez funcione exatamente por ser muito básico.

## **Criando responsabilidade – desenho do mapa<sup>5</sup> da organização**

As organizações evocam a questão da responsabilidade. Ou “alguém faz por você” ou “você mesmo faz”. Quanto mais complexas as organizações, mais necessário torna-se explicitar os relacionamentos e acordos e isso se faz via o desenho ou mapeamento da organização, o que possibilita o “você mesmo faz”. Se você define suas metas, é fácil lembrar-se delas e usá-las para guiar suas ações. Se você ajuda a criar a estrutura, é mais possível que a enxergue como estimulante e útil, e não como imposta e burocrática.

### **Objetivos e resultados do processo de mapeamento**

Os objetivos e resultados do processo de mapeamento são: realizar a estratégia, esclarecer responsabilidades, criar combinações e unidades sinérgicas de pessoas, garantir a responsabilização<sup>6</sup> e, ainda, criar e limitar autoridade.

O processo de mapeamento da organização é um processo de governança, é um veículo para o diálogo entre o time executivo e as unidades de negócios, que estabelece clara e legitimamente o que será das unidades e o que será central.

Há quatro objetivos no desenho da organização:

1. Identificar as competências fundamentais – o conhecimento coletivo da organização, especialmente o conhecimento de como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos cursos das tecnologias.
2. Descrever os produtos fundamentais – a ligação tangível entre as competências fundamentais identificadas e os produtos finais devem definir os produtos fundamentais: aqueles que realmente contribuem para o valor do produto final.
3. Criar unidades de negócios que permitam a competitividade tanto nos produtos fundamentais como nos produtos finais – unidades e estruturas organizacionais que suportam os produtos fundamentais e geram produtos finais para mercados definidos.
4. Testar a unidade para garantir a eficiência no produto final – não importa o quão brilhante tenha sido seu pensamento sobre o que era fundamental se o cliente não tiver um produto útil entregue no prazo.

---

<sup>5</sup> O termo original aqui é *chart*. A tradução parece simples, mas a forma como os autores o utilizam não é tão simples. O *chartering* da organização abrange todo o desenho do mapa da organização, desde seus processos, papéis, relacionamentos, interfaces, objetivos, metas, enfim, tudo o que é necessário em uma entidade gerenciável e mensurável.

<sup>6</sup> O termo, na versão original, é muito utilizado nas organizações, mas, novamente, sem tradução específica para o português: *accountability*. Usaremos “responsabilização”, mas sabemos que é mais que isso. O termo engloba a obrigação de alguém de “prestar contas” e, para tanto, é preciso saber sobre o que, porque, o que gasta e o que fará a seguir: prestar contas sobre tudo pelo o que será responsabilizado.

O processo de desenho tem quatro fases, cada qual com suas tarefas e questões. Cada fase é um passo com prazo e com um marco<sup>7</sup> específico. Quando esse marco não é atingido, não é apropriado seguir para a próxima fase. O modelo de quatro fases é o que seria ideal, podendo haver variações ou eventos imprevisíveis.

Fase I: desenvolvimento da arquitetura estratégica. Isso significa a criação de um conjunto de unidades de negócios e de relacionamentos entre essas unidades de tal forma a definir a diversidade das unidades (quantidade e tipo), políticas de inovação, quais competências fundamentais serão construídas, o impacto na satisfação do consumidor e o desempenho final esperado.

Fase II: diálogo. No início do processo de desenho é crucial desenvolver um diálogo de alto nível para que as ideias sejam trabalhadas por um time que verdadeiramente representam a unidade inteira, de tal forma que eles possam dar forma a um desenho que genuinamente sintam-se proprietários e do qual tenham orgulho. O diálogo leva o grupo a lidar com questões a serem resolvidas e não simplesmente resistir a uma posição corporativa.

Fase III: esboço do mapa organizacional. Muito embora o time escolhido de cada unidade de negócio tenha a responsabilidade de criar o desenho da unidade, é melhor trabalhar com um desenho completo da corporação a fim de que as pessoas tenham ampla visão de como cada questão afeta o todo.

Essa fase pode ser mais bem detalhada seguindo-se os passos a seguir para cada unidade de negócio:

1. Escreva uma introdução – nome da unidade e escopo, e como o desenho dessa unidade afetará a forma de conduzir o negócio;
2. Declare seu propósito – qual a intenção, objetivos estratégicos, responsabilidades-chave (da unidade e quais são compartilhadas) e clientes da unidade;
3. Identifique as tarefas-chave – quais são as atividades-chave da unidade e quais os processos necessários para dar suporte à entrega aos clientes – internos e externos e como essas atividades podem ser agrupadas;
4. Especifique seus objetivos – definir quais são os 5 a 7 objetivos mais importantes da unidade;
5. Foque em responsabilização das pessoas – definir quem e quais resultados serão responsáveis e mensuradas e com qual frequência;
6. Determine os critérios para a avaliação do desempenho da unidade – quais são os critérios e qual o valor agregado ao resultado final;
7. Torne o desenho um documento completo – qual a melhor forma de organizar o material em um documento coerente e simples de forma a amarrar as coisas de uma maneira lógica e fluída.

Fase IV: finalização do compromisso com o desenho. As ações definidas acima levarão a um esboço do desenho e é necessário agora dialogar com os representantes do time

---

<sup>7</sup> Outro termo bastante utilizado na versão em inglês nos projetos: *milestone*. Utilizamos “marco” no sentido de “ponto de controle”.

executivo, pois os elementos do desenho têm interface com outras funções, particularmente de apoio, como finanças, pessoal, jurídico e relações públicas. Com um diálogo estruturado e honesto, revisões apropriadas podem ser necessárias.

Ainda é necessária a criação do mapa da corporação que deve ser feito reunindo todos os dados. Os dados de competências e produtos fundamentais devem ser revisados a fim de se garantir que foram atendidos pelas unidades. O mesmo cuidado com o desenho de cada unidade deve ser agora tomado com o desenho geral.

O desenho deve ainda ser testado de forma a saber se atende as prioridades da corporação no que tange a satisfação e retenção de clientes, desempenho operacional, participação do mercado do produto fundamental e competitividade e ainda, manutenção e desenvolvimento da competência fundamental.

Mais uma vez, diálogo será necessário para construir consenso no time executivo e para que o entendimento seja claro a fim de que haja o compromisso real com as metas de desempenho. O desenho demanda certas responsabilidades de gerenciamento de desempenho e as responsabilizações que devem ser implementadas através de um sistema bem documentado. Portanto, seguir o que foi acordado na etapa do desenho significa a implementação do sistema.

Os seguintes postulados são relativos a essa etapa:

#### **Postulado 4: o desenho fortalece a nova organização**

Um processo como o de desenho – que proporciona alta participação, alta responsabilização, negociação honesta entre os grupos de interesse e compromisso formal – pode fortalecer os papéis e relacionamentos na organização. A estrutura serve a um propósito. Para as pessoas, ela provê clareza, foco e estabilidade. Finalmente, o processo de desenho fornece uma base sólida para atualização e revisão contínuas. Uma vez que sabemos onde estamos e porque estamos, temos ideia do que temos de mudar na medida em que as circunstâncias e as demandas mudam.

#### **Postulado 5: demonstrar credibilidade externa**

As organizações que usam o processo de mapeamento para solidificar mais rapidamente uma nova infraestrutura, apropriada às demandas do ambiente e às necessidades dos *stakeholders*<sup>8</sup>, podem demonstrar uma substancialmente maior credibilidade externa às instituições financeiras, agências do governo e ao público em geral.

---

<sup>8</sup> Stakeholders é mais um termo daqueles que é melhor não tentar traduzir. Refere-se a todas as partes interessadas (ou grupos de interesses) na organização de alguma forma: desde acionistas, passando pelos funcionários, a comunidade que ela afeta, os governos, associações, enfim, todos os grupos e indivíduos que são afetados por e afetam a organização.

### 3. Orientação

No livro, o termo *gerenciamento* está sendo substituído pelo conceito de *orientação*, pois o primeiro está muito carregado com as conotações de poder e com a imagem de círculo fechado. **Para criar a mudança necessária precisamos colocar de lado as ideias tradicionais de classe ou hierarquia, e envolver a todos com liderança.** Orientação é muito mais do que dar ordens: sugere alguém que, vagarosa e cuidadosamente, dá ao outro o senso de propósito, de valor e de significado que é necessário para seguir em frente e ser um líder.

Temos visto um crescente número de referências à distinção entre gerentes e líderes. Nesse contexto, gerentes são aqueles que realizam a missão organizacional definida, conseguem que o trabalho seja feito conforme instruído e dirigem as pessoas através de uma orientação para a tarefa e com métodos racionais. Líderes são aqueles que criam o senso de excitação nos seus seguidores, provêm os mesmos com a visão do futuro e pedem a eles compromisso e lealdade.

Enquanto gerentes são importantes em tempos de estabilidade, tempos de mudanças exigem bons líderes em todos os níveis. Além dos aspectos de inspiração e carisma, também é importante o dom da orientação.

A orientação é mais que direção e mais que *coaching*, é um sistema de navegação natural que é tanto parte da cultura como parte dos sistemas e processos organizacionais. A orientação existe em uma organização quando podemos pegar uma amostra aleatória de objetivos gerenciais alguns níveis abaixo da direção e verificar que todos são consistentes com a estratégia e cultura organizacionais.

A orientação quer uma crença infinita na direção que o topo estabeleceu para a empresa. Requer ainda **coragem por parte dos gerentes médios** para saber que, na falta de uma declaração formal de procedimentos, a ação que eles tomarem, se consistente com a orientação que receberam, será uma ação aceitável.

Em grandes organizações, a orientação dá-se de duas formas distintas e complementares – via os canais diretos e via os indiretos. As mensagens diretas são o conjunto de metas de desempenho de cada trabalhador, comunicações formais da gestão relativas a propósitos, metas, prioridades, etc., e mensagens e instruções dadas em programas de treinamento e pelos gestores no trabalho.

As indiretas, que também têm peso considerável, são as percepções acerca do que os executivos estão falando publicamente e particularmente (e porque), percepções sobre o que os executivos e outros líderes estão realmente fazendo e pelo o que as pessoas são recompensadas na organização.

Ainda nos canais indiretos, existem alguns axiomas que precisam ser seguidos.

1. Autenticidade na mensagem: trata-se do dizer o que a pessoa realmente pensa ou sente e não o pensamento de um grupo, dizer de forma simples

(identificada com os ouvintes, mas não superficial, e de forma a evitar interpretações erradas), e de maneira cuidadosa e empenhada (mesmo que o ouvinte seja apenas um).

2. A mesma mensagem para todos os públicos: esse é o segundo elemento que é muito efetivo nos canais indiretos. A empresa tem orgulho suficiente no que e no como está fazendo de tal forma que a mensagem para o governo, acionistas, clientes e funcionários é a mesma.
3. Propriedade da mensagem: é muito fácil eu não entender ou entender mal a **sua** mensagem. É muito menos provável eu entender mal ou não compreender a **nossa** mensagem. Em pequenos grupos, sempre há a oportunidade de uma pessoa questionar e, quando a resposta é dada, deve ser acompanhada de um teste de entendimento e ainda outra pergunta sobre como isso afeta o seu trabalho. Esse processo torna a mensagem, além de compreendida, relacionada à outra pessoa e ao seu trabalho. Por isso líderes que veem a si mesmos como comunicadores - formadores e mantenedores do significado – são bem sucedidos.

Nos anos 80 o slogan era: *“walk the talk”*<sup>9</sup> e nos 90, *“I want to see your face around the place”*<sup>10</sup>. Eles significam a mesma coisa: o gestor que prega melhoria contínua, serviço ao cliente, trabalho em equipe e integração funcional e passa o seu tempo sozinho na sua sala terá grande dificuldade em conduzir mudanças. A razão é simples: durante as mudanças, as políticas, procedimentos, sistemas e o conhecimento que se tem acerca do seu trabalho se dissolvem, total ou parcialmente. O processo de liderança é o que envolve não apenas a organização e as pessoas na sua nova realidade, mas também é o que provê conforto e permissão suficientes para que o trabalho continue a ser feito durante a jornada. É importante que gerentes e líderes em todos os níveis mostrem, durante a mudança, que vão experimentar o mesmo sentimento de frustração, vulnerabilidade, e às vezes, medo e questionamento.

Finalmente, em empresas que conseguiram mudanças substanciais, o veículo mais efetivo para reconhecimento e recompensa é o próprio trabalho. É preciso tirar proveito da mudança e usá-la como uma oportunidade para permitir às pessoas que tiveram melhor desempenho nos seu trabalho e que apoiaram a mudança, terem voz ativa no desenho de como será seu novo trabalho.

### **Orientação que funciona**

Para que a orientação seja útil é preciso que se descubra o que é realmente importante para cada indivíduo. Que tipo de meta realmente inspiraria cada pessoa? Isso não significa violar o sistema, mas significa prestar mais atenção ao indivíduo e àquilo que o motiva, ao invés de conformar-se com uma estrutura global que pode não atender ao caso individual.

---

<sup>9</sup> Não fiz a tradução, pois foi um slogan muito utilizado nas empresas no Brasil nessa forma original;

<sup>10</sup> Idem 9, acrescentando-se que há a rima, cuja tradução eliminaria.

É preciso nunca perder de vista que o sistema formal, os registros, os prazos e formulários não são nada além de um veículo para facilitar o contrato de desempenho entre a empresa e o indivíduo.

### **Quando a orientação falha: como um visionário cria resistência**

É importante compreender a história e as tradições de uma instituição e como, durante anos de moldagem, a cultura e as práticas que emergem tornam-se quase sagradas. Isto é, as pessoas aprenderam dessa forma, praticaram dessa forma, tiveram sucesso com essas práticas e, através desse caminho, podem ter-se tornado os melhores do mundo. Como isso tudo pode estar errado? Quem está questionando isso? Se a pessoa for um “de fora”, rejeitar as mudanças é como rejeitar um intruso alienígena.

O simples anúncio ou expectativa de mudanças pode criar ansiedade e levar a várias defesas – negação (a mudança não está realmente acontecendo) e rejeição (as mudanças não são boas) e, dessa forma, criar forças de resistência que, ou superam a mudança inicial, ou forçam a modificações substanciais na proposta inicial.

Não se está dizendo que essas modificações não são saudáveis, afinal já foi dito que é preciso encorajar aqueles que iniciam o processo de mudança a procurar a adesão e cuidar da questão dos valores básicos desde o início do processo. Já haverá resistência suficiente, qualquer que seja a mudança anunciada, para deixar a liderança ocupada. Não há necessidade de se criar uma resistência adicional e enraizada pelo fato de ter-se falhado no envolvimento e engajamento das pessoas ou pela relutância em se respeitar os valores com os quais as pessoas conviveram e tiveram sucesso por tanto anos.

As falhas podem ocorrer em qualquer nível – desde um propósito nebuloso ou infraestrutura inadequada. Usando uma metáfora do corpo humano, o propósito é o cérebro da organização. A infraestrutura é o sistema músculo-esquelético. A orientação é a direção, a inspiração e o *feedback* do dia-a-dia: é a função do coração, que deve continuar a fornecer energia para que a organização continue viva. A análise das falhas nessa função nos levam a entender o que pode dar errado: quais podem ser as resistências e como podem ser trabalhadas, o que ocorre caso haja uma ruptura na comunicação do dia-a-dia dos gerentes com os funcionários e/ou se há algo que possa ser feito para reforçar a falta de confiança no relacionamento chefe-subordinado.

Mais dois postulados podem ser apresentados para concluir o assunto orientação:

### **Postulado 6: incerteza demanda orientação**

A mudança organizacional cria incerteza. Para lidar com a incerteza, as pessoas precisam de orientação de alguém que saiba um pouco mais, cuja informação e

juízo eles respeitem, e que mostre interesse e preocupação com seu bem-estar e com seu futuro.

#### **Postulado 7: morbidez organizacional**

A falta de orientação não é apenas uma deficiência. Há consequências descontínuas e negativas da falha em se orientar as pessoas durante períodos de mudança e incerteza. A condição mental que pode surgir da ansiedade e incerteza contínuas aproxima-se do estado de um doente mental. Nas organizações sob essas condições de morbidez haverá uma rápida deterioração no compromisso com a mudança e haverá perdas tanto na reputação como na produtividade.

Enfim, se você quer conquistar as pessoas, se quer conquistar seus corações e mentes, você precisa dizer algo que tenha significado e valor. Você deve começar com o significado que eles já criaram. Você deve criar sobre os valores e a linguagem que as pessoas aprenderam a respeitar e estimar. Sem esses esforços, é difícil conseguir aliados para a mudança: e sem aliados, você só terá inimigos.

### **4. Recursos**

Mobilizar a organização significa transformar a função pela qual a organização lida especificamente com pessoas. Cinco ações são observadas em líderes de RH que fizeram rápidos processos de mudança organizacional. Muito embora todos sejam importantes, sabe-se que nenhum líder consegue ser superior nos cinco quesitos, mas tendo quatro das cinco qualidades, já conseguirá um melhor resultado daquele que é forte em apenas dois. Assim, os líderes de maior sucesso:

#### **1. Tornam-se confidentes do CEO**

Os CEOs e presidentes são pessoas solitárias. Eles têm de tomar decisões difíceis, muitas vezes sobre pessoas que trabalham para eles. Sendo novos ou antigos na organização, o problema é o mesmo: ou não conhecem o suficiente ou são amigos / inimigos antigos, e ambas as situações dificultam a decisão. O diretor de pessoal deve se disponibilizar e demonstrar seu valor para ajudar o CEO a lidar com os problemas relacionados a pessoas.

#### **2. Trazem o RH para a mesa de planejamento**

O representante do RH, muito frequentemente, exerce um papel de consciência da corporação, entrando no processo somente se as decisões parecem injustas ou ilegais. O planejamento de recursos humanos é uma parte intrínseca do planejamento estratégico já que as pessoas é que fazem a diferença em um negócio. Uma vez que ele

deixe isso claro para os pares, o responsável pelo RH não deve estar apenas no planejamento, mas deve estar lá para ficar.

### **3. Assumem a responsabilidade pela cultura**

A mudança na cultura, particularmente a flexibilização da cultura antiga, deve preceder a nova estratégia. Deve-se identificar quais partes da cultura estão associadas com a antiga estratégia e começar a dismantelar essas partes, lançar a nova estratégia e identificar quais partes da cultura provavelmente reforçará a nova estratégia, e começar a construir compromisso com essas.

### **4. Fazem a reengenharia dos times-chave**

Aqui é onde é necessária maior coragem. O responsável pelas pessoas deve dar assistência ao líder do processo para terem clareza de quais resultados são esperados do time de topo e quais tipos de comportamento não serão tolerados.

### **5. Provém ou compram a melhor higiene<sup>11</sup>**

O líder de pessoal pode identificar os resultados requeridos em áreas como pagamento e benefícios. Com os resultados claramente definidos, o responsável por recursos humanos pode decidir sobre comprar de empresas especializadas os melhores pacotes e serviços disponíveis. Essa abordagem libera tempo dos gestores de RH para lidar com metas e programas estratégicos.

## **O clima organizacional**

Diferentemente do tempo, o clima organizacional não é algo que se possa ver ou sentir diretamente, embora alguns possam argumentar que podemos percebê-lo. O clima é mais poderoso que o comportamento individual anteriormente adquirido, sendo capaz de modificar padrões do comportamento de membros de um grupo.

A definição de clima adotada pelos autores é uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização que (a) é experimentada pelos membros, (b) influencia o comportamento e (c) pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características ou atributos de um ambiente<sup>12</sup>.

O clima organizacional pode ser avaliado em três dimensões:

1. Relacionadas à tarefa: clareza, compromisso, padronização, estrutura e conformidade;
2. Relacionadas à motivação: reconhecimento e recompensas, e responsabilidade;

---

<sup>11</sup> Provavelmente o autor refere-se aos “fatores higiênicos” que são definidos como os extrínsecos à pessoa: salário, benefícios, ambiente, etc.

<sup>12</sup> Tradução livre da definição de Tagiuri

3. Relacionadas à equipe: assunção de risco calculado na inovação, lealdade, apoio, calor humano, espírito de equipe.

Os autores apresentam alguns achados de uma pesquisa realizada em cinco empresas. O resumo destes é que existe uma correlação evidente entre os níveis de desempenho organizacional e a “saúde” no clima. Concluem ainda que seria razoável afirmar que um clima saudável é aquele que permite à organização executar tarefas e atingir resultados de alto desempenho de maneira mais efetiva.

### **A deterioração nas práticas gerenciais e o clima organizacional**

Uma situação muito comum vivida nas organizações nos anos 90 foi a redução estratégica de custos – chamada *downsizing*, *rightsizing*, reestruturação ou reengenharia – como forma de enfrentar as mudanças no ambiente competitivo.

Nos estudos dos autores, foi observado que nesses períodos de privação, os gerentes adotam uma mentalidade diferente que leva a ações diferentes. Essa mentalidade é uma reação à situação difícil que vivenciam, e, sob estresse e ameaças, eles tendem a regredir a mecanismos mais primitivos de enfrentamento das dificuldades, que são mecanismos de defesa. Então, afastar-se das fontes de informação e diminuir o engajamento como formas de evitar a dor, é um mecanismo de defesa que inevitavelmente leva à menor transparência e compromisso. Exatamente quando os subordinados precisariam de um maior nível de informação e confiança, o gerente retrai e provê menos informação e apoio.

O perigo desse tipo de deterioração é que ele reduzirá a capacidade e a possibilidade de lidar com as pressões da economia e dos clientes que a organização enfrenta. Dessa forma, essa mentalidade que se forma não leva a um desempenho mais efetivo durante os tempos de estresse e privação. Ela é uma resposta natural, mas mal adaptada, a um ambiente caótico.

O clima organizacional é percebido ainda pelos clientes e um clima pobre aumentará a tendência deles deixarem a empresa, não só porque é mais agradável fazer negócios com pessoas que se sentem bem com relação à empresa, mas também porque um clima de alta qualidade gera altos graus de motivação e produtividade: pessoas em empresas com um bom clima têm mais possibilidades de ir além por um cliente.

Finalmente, reduzir custos nem sempre leva ao aumento de lucros. Como a redução agressiva de custos pode levar à deterioração do clima e, conseqüentemente, à perda de clientes, em muitos casos a redução não se reflete, como esperado, nos resultados finais.

A estabilidade no clima organizacional é que leva a níveis mais altos de retenção de clientes e não os altos-e-baixos no clima que são tão típicos no mundo dos negócios.

### **Postulado 8: as consequências do clima**

Sob algumas condições, o clima positivo pode não levar diretamente ao alto desempenho. É preciso reconhecer a importância da excelência do produto e da adequação às necessidades do cliente. Mas a conclusão geral é que as consequências do clima organizacional são sérias e representam um grande desafio para gerentes e líderes. Um ambiente em clima positivo permite ao líder isolar o time do caos da mudança, ao menos até certo ponto. Por outro lado, um clima deteriorado pode levar ao medo e ao comportamento de fuga, e levar as pessoas a desempenharem pior.

### **Postulado 9: as causas do clima**

Não há uma causa única para o clima organizacional que, por definição, é um fenômeno de múltiplas causas. Algumas pesquisas preliminares sugerem que as práticas gerenciais individuais são a causa primária para o clima. Mas os próprios gerentes são afetados pelos sistemas, políticas e ambiente onde estão gerenciando. Eles são subordinados e gerentes e têm muitas das mesmas frustrações e experiências recompensadoras que os outros empregados têm. O clima organizacional é produto de todas as coisas que a organização fez com essas pessoas e, particularmente, tem feito ultimamente com e por elas.

### **Postulado 10: clima e caos**

Se as pessoas estiverem cientes de para onde estão indo e porque, então elas podem começar a fazer alguns dos ajustes necessários para chegar lá. A estrutura de apoio não precisa ser o plano atual da organização ou o descritivo que protege o seu cargo e seu título. O apoio real pode vir de pessoas profundamente comprometidas com um propósito importante. O clima de um grupo assim pode prover a estabilidade, a assistência, o reforço e a integração da informação, tão necessários em tempos de mudanças. Nesse sentido, o clima e a motivação trabalham contra as leis da entropia: enquanto sempre há o caos sendo criado na organização em períodos de mudanças, espaços de clima positivo, onde pessoas podem reforçar e apoiar umas às outras, são como luzes a guiar aqueles que estão confusos.

## **5. O Futuro**

Nessa parte é sugerido um conjunto de competências para o sucesso organizacional na próxima era. Mobilizar pessoas e organizações será um processo contínuo e as competências necessárias para o tipo de mobilização descrita nesse livro serão essenciais. Mais ainda, novas competências serão requeridas para domar novos problemas e desafios, muitas delas tem a ver com sistemas de pensamento mais amplos e com as consequências globais do desenvolvimento dos negócios.

Já foram apresentadas competências dos executivos em prover orientação; foi dito sobre as competências dos recursos humanos, incluindo clima e motivação. Há ampla informação sobre criar senso de propósito através do método e do mapeamento organizacional. Em um olhar mais amplo, fica evidente que existem algumas competências de nível mais alto que serão críticas para os negócios e organizações no futuro.

### **Vantagem cooperativa**

Marca da antiga era – diferenciação

O milênio que terminou foi o da diferenciação. Tribos viraram nações, estabeleceram fronteiras e línguas. Ocorreram a revolução industrial e a introdução da tecnologia. Experimentamos a mudança de corporações e empresas locais para corporações cujos proprietários não participam do comando. Vimos o surgimento dos sindicatos e a psicologia do “contra”. Se há uma palavra que caracteriza a velha era, ela é “competição”. Competição entre indivíduos, entre empresas e entre nações.

Tivemos cientistas desenvolvendo metodologias para competição, sendo que a Michael Porter permitia ganhar vantagem competitiva através da diferenciação e ainda, nela, diferenciação e competição são valores inquestionáveis. Haveria limites para a vantagem que pode ser obtida através da competição?

Porque a antiga era acabou

Como meio de diversificar o mercado e prover produtos de melhor qualidade no melhor preço possível, a competição é saudável. Competição, por si só, é muito reativa. Tomemos como exemplo as promoções: qualquer movimento de um competidor evoca no outro a retaliação, levando ambos à estratégia dominante perde-perde do famoso “dilema dos prisioneiros” da teoria dos jogos.

A competição é uma tendência natural, mas não pode ser a única forma de se prosperar em um mercado interativo. Na verdade, em negócios globais, alianças, redes de revendedores, associações de distribuidores e *joint ventures* são necessários para o sucesso. No futuro, veremos empresas perseguindo o sucesso através de ambas as estratégias: competitiva e cooperativa.

Marca da nova era - inclusão

A nova era que estamos adentrando já aponta novo conjunto de valores uma vez que o termo *globalismo*<sup>13</sup> é inclusivo. O globalismo resultou em alianças, redes de revendedores e *joint ventures*. O território que costumava ser um campo de jogos

---

<sup>13</sup> Optei por usar *globalismo*, pois os autores utilizam “globalism” e não “globalization”, que costumamos traduzir por globalização.

competitivos agora é compartilhado, tendo ocorrido fusões e aquisições, *keiretsu*<sup>14</sup> e uso de padrões e normas como a ISO, uma vez que novas tecnologias podem criar confusão e caos no mercado. Esse compartilhamento exige habilidades interorganizacionais. O globalismo requer ainda que a infraestrutura seja interligada, tanto em sistemas de transportes, rede de telecomunicações e as conexões de energia.

O globalismo também é o reconhecimento de conseqüências compartilhadas. Estamos mais conscientes dos problemas e dificuldades ao redor do mundo e da diminuição dos recursos, que agora percebemos estarem interconectados. Nossa responsabilidade não é somente manter o *status quo*, mas é investigar o profundo processo de renovação.

### Princípios estratégicos

Inclusão: Sempre haverá espaço para competição. Mas na nova era, o globalismo será um tema dominante, resultando em outras forma de vantagem a serem obtidas através de comportamentos inclusivos.

Foco mais amplo: enquanto na competição o foco era ser melhor que a empresa próxima, na nova era a vantagem será conquistada através do envolvimento de uma rede mais abrangente de *stakeholders*<sup>15</sup> nas decisões.

Referencial de tempo mais longo: a maioria das decisões corporativas é para o próximo trimestre. Planejamento de longo prazo geralmente significa cinco anos. A situação dos competidores no mercado geralmente é reportada diariamente via bolsa de valores. Esse tipo de medida resultou em leituras falsas e boas para o curto prazo, mas não geram estratégias bem sucedidas quando os ciclos de evolução são mais longos. A saúde de longo prazo de alianças será importante e os efeitos de longo prazo de ações decisivas determinarão o sucesso final.

### **Competências para a vantagem competitiva**

A vantagem competitiva envolverá três diferentes áreas que mudarão as estratégias dos negócios.

#### 1. Formação e gerenciamento de alianças

Gerentes e trabalhadores precisarão competências para trabalhar em uma ampla rede e tais competências habilitarão empresas, antes concorrentes, a trabalharem juntas. Elas também habilitarão times de negócios a aprenderem como construir confiança além das fronteiras nacionais e ideológicas. O ambiente europeu foi fértil para desenvolver competências de times e alianças, uma vez que o mercado demandou

---

<sup>14</sup> Termo oriental que significa um grupo de empresas interligadas através de propriedade recíproca, relações de crédito, relações comerciais e diretorias conectadas.

<sup>15</sup> Vide nota 08

abordagens diferentes de país para país, muitas vezes em conjunto com diversos fornecedores e/ou clientes.

Dentre as competências dessa área, destacam-se: testar ideias e planos confrontados com muitos pontos de vista e históricos tecnológicos; desenvolver a capacidade de analisar toda a rede da empresa; concordar com metas comuns e então tomar muitas ações e intervenções simultaneamente; aumentar a capacidade de aprender e absorver novas informações; utilizar poder combinado para lidar com forças econômicas e sociais importantes.

## 2. Sustentabilidade de recursos naturais

Costumávamos viver em um mundo onde não havia amanhã em termos de recursos naturais. Hoje, economias crescentes estão sendo paradas pelos limites dos recursos naturais.

As competências nessa área são: considerar as consequências de longo prazo das ações; agrupar opiniões de *experts* independentes para que se tenha o conhecimento completo do impacto nos recursos naturais das decisões; consultar usuários e pessoas afetadas; estimar o valor presente e o custo presente dos recursos envolvidos na implementação de planos de negócios; prover antes, e não depois, a renovação de recursos e ambiente como parte do plano de negócios; formar a alianças ou sociedades com empresas engajadas com tecnologias renováveis.

## 3. Desenvolvimento total de recursos humanos

Como já apresentado, as organizações precisam de um tratamento sistêmico e estratégico dos recursos humanos. As competências das pessoas que estão sendo exploradas são de um maior nível.

Nessa área, as competências podem ser exemplificadas por: antecipar as habilidades técnicas e gerenciais necessárias no futuro garantindo que as pessoas desenvolvam essas habilidades; requerer que os parceiros escolhidos por contribuição técnica ou especialidade ensinem essa capacidade, talvez como um processo de certificação explícito; investir certo percentual de capital no desenvolvimento de conhecimento fundamental e futuro; investir em projetos ou negócios que desenvolvam ou retenham conhecimento estratégico; instituir processos de aprendizagem organizacional para que as pessoas possam incorporar o conhecimento adquirido das operações, particularmente em novas áreas de negócios; ser explícito sobre o conhecimento que cada parceiro está contribuindo e ter um plano para transferência de know-how técnico.

Mobilizar pessoas e organizações continuará sendo um fator de diferenciação de empresas de sucesso, capazes de se adaptarem a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Não se vê fim nas demandas por mobilização e mudanças. Longe disso, a necessidade de novos empreendimentos, alianças público/privadas e organizações

transnacionais vão colocar mais pressão na necessidade de mobilização dos recursos humanos.

Aprendemos que o gerenciamento da mudança é um campo transdisciplinar: demanda conhecimento em negócios, política, ciência, economia, psicologia, sistemas sócio-étnicos e engenharia.

Também aprendemos que a tendência continuada na direção de *joint ventures*, times de desenvolvimento de produtos, projetos público/privados e redes de distribuição globais requerem a formação e consolidação de organizações temporárias que podem ser de tamanho e custo substanciais. A capacidade de reunir-se tal aliança ou projeto rapidamente e levá-lo a um alto nível de desempenho e responsabilização distinguirá, indubitavelmente, as corporações de maior sucesso dos competidores de menor velocidade de resposta. Os desafios são substanciais.

A organização é uma parte especial da evolução. Do agrupamento de humanos em tribos a ligações baseadas em recursos compartilhados, a habilidade de organizar é uma das nossas mais preciosas conquistas. É uma conquista evolutiva que será profundamente necessária no futuro.

Maura Mazzeo Zurdo  
Sócia-consultora da Mandelli Consultores Associados  
Professora de Negociações Empresariais