

ANO 5 – Nº 13

outubro 2004

REFLEXÃO

DIÁLOGO E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

por Rafael Echeverría

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Instituto Ethos Reflexão é uma publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, distribuída gratuitamente a seus associados.

Palestra proferida em 21 de maio de 2004, promovida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social no auditório da Serasa, em São Paulo

Realização

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Colaboradores do Instituto Ethos

Karina Bidermann Forlenza (captação de patrocínio), Leno F. Silva e Paulo Itacarambi

Colaboradores do UniEthos — Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável

Benjamin S. Gonçalves, Carmen Weingrill, Fernando Pachi (coordenação), Ricardo Young.

Edição

Cristiane Hirata e Fernando Pachi

Projeto e produção gráfica


Waldemar Zaidler, William Haruo
Planeta Terra Design

Impressão

Margraf Editora e Indústria Gráfica Ltda.

Tiragem: 2.500 exemplares

São Paulo, outubro de 2004.

 Impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 90 g/m² — da Suzano Papel e Celulose, o offset brasileiro 100% reciclado.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Rua Francisco Leitão, 469, 14º. andar, Conj. 1407
05414-020 — São Paulo, SP
Tel.: (11) 3897-2400 — Fax: (11) 3897-2424
Site: www.ethos.org.br

É permitida a reprodução desta publicação, desde que previamente autorizada por escrito pelo Instituto Ethos.

Esclarecimentos sobre as atividades do Instituto Ethos

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem o nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Caso tenha alguma dúvida ou queira nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, por meio do serviço “Fale conosco”, disponível em nosso site (www.ethos.org.br). Assim será possível identificar e designar a área mais apropriada para atender você.

APRESENTAÇÃO

O modelo de gestão baseado na liderança e no controle, ainda amplamente adotado em grande parte nas organizações, está em crise. Neste tipo de gestão, o trabalho é realizado conforme as ordens e as sanções do gerente. A palavra do chefe e sua autoridade formal determinam a qualidade da tarefa executada. Vivemos, no entanto, uma fase de transição, na qual carregamos elementos deste modelo conhecido e buscamos ao mesmo tempo maneiras de enfrentar as dificuldades e as limitações, mas por enquanto avançamos pouco na construção de algo novo. Este é o panorama traçado pelo doutor Rafael Echeverría, consultor na área empresarial, no texto que aqui apresentamos, resultado de palestra realizada para associados do Instituto Ethos.

A análise de Echeverría se baseia na constatação de que a sociedade do conhecimento exige novas abordagens da atividade gerencial. Não por acaso equipes compostas por gerentes de conhecimento ganham força nas organizações, no cotidiano das indústrias e nas discussões sobre o tema.

Nesse sentido, é fundamental abrirmos os olhos para aspectos nem sempre considerados pelas organizações, como a linguagem. De acordo com Echeverría, a empresa é um sistema dinâmico de conversação, de diálogo com seu entorno. Na visão do consultor, se entendemos como as organizações conversam com seus colaboradores, conseguiremos vislumbrar o que é possível e impossível obter-se dela.

Acreditamos que esta reflexão possa contribuir para uma mudança de patamar nos processos de gestão interna e nos diálogos com os diversos públicos que se relacionam com a sua empresa, fatores decisivos para a implementação da responsabilidade social e para o desenvolvimento sustentável do seu negócio e da sociedade.

Boa leitura!

DIÁLOGO E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Palestra proferida em 21 de maio de 2004, promovida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social no auditório da Serasa, em São Paulo

Por Rafael Echeverría

Hoje, se estamos de fato todos reunidos aqui, neste espaço assim construído, devemos isso à linguagem. A linguagem é transformadora, a linguagem é ação, a linguagem gera realidade. Esse novo conceito surgiu no século XX e produziu uma mudança fundamental na concepção de linguagem. Ao reconhecê-la como agente transformador, passamos a conceber um ser humano muito diferente daquele a que estamos habituados. Começamos a compreender a importância da linguagem na formação da espécie que somos.

Ética da convivência

Graças ao poder da linguagem, o ser humano tem uma existência muito diferente das outras espécies. Somos o que a linguagem nos permite ser. Individualmente, é também a linguagem que diferencia uma pessoa da outra: afi-

nal, cada um é o que é em função de sua conversa e de como se situa na linguagem. Se consigo saber como vocês conversam, como cada um de vocês dialoga consigo e com as pessoas ao seu redor, começo a entender o mistério profundo da alma humana, as particularidades de cada um, seus segredos. Por que vivem? Como vivem? Por que se alegram? Como se alegram? Por que sofrem? Como sofrem?

Ao constatar o valor inegável da linguagem nas conversações, avançamos irremediavelmente porque estabelecemos uma nova forma de convivência humana. E nos tornamos capazes de conferir outro sentido às nossas vidas, entendemos onde estamos, aonde vamos e como nos relacionamos com os demais. Pouco a pouco, essa descoberta vai nos revelando uma ética distinta da convivência.

A linguagem está presente em boa parte das atividades que realizamos. Se queremos, por exemplo, entender a Educação e como um professor ensina outros seres humanos, a chave está na forma como ele conversa com seus alunos. Constatamos o poder transformador da linguagem e percebemos como a palavra converte os seres humanos em

pessoas diferentes, aptas a pensar, a ver e a atuar de uma maneira singular. Tudo isso devemos à força da palavra.

Pensando na política, no exercício da medicina ou em qualquer outra profissão, nos damos conta de que sem a linguagem seria muito difícil entender essas e outras atividades. Ora, se a linguagem está diretamente associada ao mundo do trabalho, então qual a relação disso com as práticas empresariais? O que é uma empresa? Que tipo de “animal” é uma empresa ou, mais precisamente, que tipo de sistema é uma empresa?

Quando nos fazemos essa pergunta — e poucas vezes levantamos essa questão por considerar que todos sabem o que é uma empresa —, descobrimos que uma empresa, assim como uma família, é basicamente uma rede de diálogos. Sua estrutura é constituída por promessas, através das quais tarefas e responsabilidades são distribuídas, decisões são compartilhadas e trabalhos, delegados — tudo isso a partir de contatos e conversas.

Mas quais são os limites dessa rede? Alguns dirão: “As paredes do prédio”. A resposta é: “Não”. Há pessoas dentro do edifício que não pertencem à empresa, assim como há outras fora dele que fazem parte da corporação. Afinal, quais são os limites da empresa? Se alguém de uma empresa me chama e diz: “Rafael, quero que você trabalhe para nós”, e eu aceito, estou dentro. Mas se eu, trabalhando numa organização, sou chamado e recebo a seguinte explicação: “Rafael, você se dá conta das dificuldades que estamos enfrentando? Teremos que prescindir de seus serviços”; então, estou fora. São conversas que caracterizam o sistema de uma empresa.

Um amigo meu, que durante 12 anos dirigiu um grande centro de formação empresarial na Suíça, certa vez me perguntou:

— Qual a diferença entre o tipo de consultoria que você presta a uma empresa da que eu e outras pessoas fazemos aqui?

— A diferença é fundamental. Quando chego numa

empresa, o primeiro que faço é me perguntar: “Como se conversa aqui? Quais são as pessoas que conversam? Sobre o que conversam e quais são, efetivamente, aquelas que querem conversar? Como acabam as conversações nesta empresa: bem ou mal?”

Toda empresa é um sistema dinâmico de conversação, de diálogo com seu entorno. Se entendemos como essa organização conversa com seus colaboradores, conseguimos vislumbrar o que é possível e impossível obter dela, por que alcança os níveis de produtividade estabelecidos, os motivos pelos quais sua meta fica abaixo das projeções e, sobretudo, qual a razão para não alcançar índices de produtividade mais

elevados. Concluimos, portanto, que em suas conversas a empresa define seu destino.

O gerente-capataz e a emocionalidade do medo

Gostaria de falar sobre a crise do atual modelo de gestão, hoje percebida por empresas do mundo inteiro. Pior foi constatarem que ainda não está pronto um novo modelo para substituir este com o qual nos acostumamos. Vivemos uma fase de transição, carregando elementos do modelo conhecido e buscando, ao mesmo tempo, maneiras de enfrentar as dificuldades e as limitações, mas por enquanto avançamos pouco na construção de algo novo.

Por que essa crise existe e no que se traduz? Ainda amplamente adotado em grande parte das organizações, esse modelo surgiu no início do século passado quando se considerava o trabalho manual a atividade mais importante nas empresas.

Nesse tipo de gestão, de liderança e controle, o trabalho é realizado conforme as ordens e as sanções do gerente.

Se consigo saber como vocês conversam, como cada um de vocês dialoga consigo mesmo e com as pessoas ao seu redor, começo a entender o mistério profundo da alma humana, as particularidades de cada um, seus segredos

A palavra do chefe e a autoridade formal do gerente determinam a qualidade da tarefa executada. Qualquer desvio das regras vigentes compromete a concretização do trabalho nesse modelo impositivo e coercitivo, cuja figura central é o que chamamos de gerente-capataz. É a figura que assume a responsabilidade sobre as tarefas que o trabalhador deve executar e atua na linha de frente, instruindo e determinando ao operário o que é necessário fazer.

Em grandes estruturas empresariais, surgem capatazes de capatazes. Se são muitos, temos os capatazes de capatazes de capatazes. Embora às vezes chamados de gerentes, seguem o padrão do capataz e, à medida que adquirem mais informações, ganham também mais poder de decisão. Sua liderança costuma funcionar na base da “emocionalidade do medo”, forma de gerenciar que está em colapso por se sustentar no medo, na coerção e na ameaça (às vezes velada) para fazer valer certas diretrizes.

Pois bem, esse modelo de gestão calcado na maior importância do trabalho manual começa a perder força quando o conhecimento passa a ser devidamente valorizado e cada vez mais dominante nas empresas. Pouco a pouco, o trabalho que exige conhecimento vai demonstrando maior capacidade de agregar valor às organizações e criando um cenário diferente, em que se torna problemático o modelo baseado na preponderância da mão-de-obra manual.

Um estudo realizado nos Estados Unidos é um bom exemplo do que quero lhes mostrar. Ao perguntarem aos seus trabalhadores de conhecimento quanto de sua capacidade utilizavam para desempenhar suas funções, a resposta foi: “Cerca de 20%.” — resultado no mínimo surpreendente diante do desperdício dos 80% restantes! Quando questionados sobre o principal obstáculo para alcançar os 100%, a resposta foi ainda mais alarmante: “Meu chefe, a gerência. Se fosse diferente, eu poderia fazer mais”.

Eis uma prova evidente de que estamos em crise e tais fatos já não me espantam mais. Numa equipe de trabalho fundamentada no conhecimento, é bastante comum o chefe saber muito menos do que os subordinados em suas respectivas áreas. Esse chefe costuma dominar em média uns 20% do que sabem seus funcionários, e aí está o problema que enfrentamos hoje em dia. E como só as ordens dos gerentes são cumpridas, então, parece natural que o percentual de desempenho não ultrapasse os 20%.

É verdade que no meio empresarial o debate tem se preocupado com a importância do trabalho de conhecimento. Não por acaso, equipes compostas por gerentes de conhecimento ganham força nas organizações, no cotidiano das indústrias e nas discussões sobre o tema. Afinal, não dá mais para ignorar o fato de que se temos um trabalho de conhecimento importante, é preciso aprender a gerenciá-lo diferentemente daquele cujo resultado depende muito mais da destreza física do trabalhador. Embora a gerência de conhecimento venha se esforçando para sairmos dessa crise — e não dá para negar que muitos progressos estão sendo feitos nesse sentido —, os resultados ainda são pouco alentadores. Por quê?

Competências conversacionais

Muitas vezes encontramos a solução mudando a formulação do problema. Se insistirmos exclusivamente na idéia de que o profissional mais cobiçado nos nossos dias deve ser somente aquele que detém o conhecimento, será difícil chegar ao modelo de gestão desejado.

Ao descobrir como trabalha o profissional de conhecimento, como converte idéias em ações concretas no seu cotidiano, vamos concluir que ele sempre o faz conversando. Perguntem-se quanto tempo vocês passam conversando no trabalho. Alguns dirão 80%, e eu direi que é mais de 90%! Porque conversar não é apenas falar com os outros, mas também falar consigo mesmo, ler um livro, escrever um relatório, enviar uma mensagem por e-mail. Tudo isso é conversar.

O resultado alcançado, portanto, acaba dependendo de duas coisas: do conhecimento e da capacidade de se comunicar. E onde se ensina o trabalhador de conhecimento a conversar? E para saber como conversar?

A resposta inclui o papel do agente conversacional — na verdade, o próprio gerente. Ele deveria possuir competências conversacionais que facilitassem a concretização dos trabalhos de sua equipe. Essa habilidade, porém, não está necessariamente associada à quantidade de livros que ele leu ou às qualificações obtidas na universidade. O melhor gerente costuma ser fruto da combinação do conhecimento que traz e de sua competência para conversar.

Diante do exposto, fica claro o tipo de gestão que defendemos: aquela que valoriza os processos e resultados pelos quais cada um dos envolvidos se sente responsável. Não se trata, evidentemente, de uma chefia que castiga e mede a eficiência do trabalhador cada vez que este comete erros.

A empresa que age assim quer apenas legitimar o erro. Muitas vezes, ela acaba perdendo a chance de ser bem-sucedida, pois um trabalhador constantemente punido deixa de criar, inovar e gerar novas oportunidades, pois sente medo. Afinal, se aprendo algo novo, cometo erros; se tento inovar, cometo erros. É imprescindível criar uma ética de trabalho que elimine o medo e construa a confiança. O medo não deixa de ser importante porque potencializa as habilidades físicas. Ao sentir medo, o indivíduo descobre que é capaz de fazer coisas que jamais havia imaginado. Mas o medo também limita a criação e as possibilidades de desempenho do trabalhador de conhecimento. Com medo, ele não ousa e prefere manter uma postura conservadora. Assim, perde-se boa parte de sua capacidade de desempenho, pois lhe falta confiança suficiente para ampliar sua produtividade.

Retornamos então à figura do gerente como um construtor de confiança frente a esse novo tipo de trabalhador. Estamos falando de um gerente que não mantém os subordinados sob sua tutela — e por aí nos damos conta de como estamos mudando a ética do trabalho —, de alguém ciente de sua principal responsabilidade: estar a serviço da capacidade de desempenho de seus colaboradores, sempre se perguntando o que é possível lhes oferecer para que obtenham êxito, para que superem os obstáculos que aparecem, para que façam coisas que ele nem sequer pode imaginar. Agindo assim, o gerente se torna um líder, não um líder que se mede pelo número de seguidores, mas um líder que se mede pelo número de líderes com quem trabalha.

É um tipo de gestão na qual a capacidade de iniciativa deve ser delegada aos que sabem mais. É uma gerência cuja ordem não representa o máximo, mas o mínimo, ou seja, a base. Quando isso fica claro, o gerente começa a dividir tarefas com quem domina o assunto e possui mais conhecimento do que ele para atingir as metas estabelecidas, e não impostas. Assim, ele estabelece uma relação de confiança com seu colaborador e espera se surpreender com as respostas que este pode lhe oferecer. Se o gerente exige apenas o que é solicitado, sabe que aproveita mal a capacidade desse trabalhador.

Antes, era muito fácil ser um gerente-capataz. Bastava dizer: “Dê-me a autoridade formal, uma sala com janelas grandes, a possibilidade de castigar aqueles que não cumprem o que ordeno e eu faço essa gente se mexer”. Agora, porém, ser gerente nesse novo modelo implica possuir competências que em geral não temos e, acima de tudo, ser um tipo de pessoa que não somos.

Nossos hábitos e tendências, de certa forma, conspiraram justamente contra esse tipo de gestão ainda não implantada — que pressupõe uma autoridade distante da figura formal e fundamentada na capacidade de influência sobre os funcionários. Alguém capaz de enxergar possibilidades e disposta a aceitar a colaboração de pessoas sobre as quais não tem qualquer autoridade formal: o colega do departamento ao lado, a empresa da frente, os representantes do governo, os membros mais ativos da comunidade, os clientes e os fornecedores.

Poder de sedução

Sem nenhuma autoridade formal sobre os clientes, como fazer então para conquistá-los? Como criar uma relação de colaboração? A resposta: com a capacidade de sedução. Mas o que isso quer dizer exatamente? Significa mostrar para si mesmo possibilidades que até então não se havia enxergado. E fazer com que o outro perceba o quanto você pode ser uma possibilidade para ele e, a partir daí, desenvolverem coisas juntos. Isso é sedução.

Como se seduz? Com algumas competências conversacionais. Sedução e competência conversacional estão diretamente relacionadas. O problema, contudo, é que somos seres pouco sedutores, nem sempre habilitados para conversar. Dá para perceber como estamos avançando em direção a algo muito diferente do que estávamos acostumados?

Para alcançar tais competências, cada um tem de mudar sua forma de ser. Não basta ficar esperando alguém lhe dizer quais são suas atribuições ou fazer um curso intensivo sobre o tema: é necessário um aprendizado mais profundo. Ninguém expressou melhor essa idéia do que Dee Hock¹, co-fundador de um projeto empresarial da maior envergadura.

dura na segunda metade do século passado. Em seu livro, intitulado *Nascimento da Era Caórdica*² — termo ausente dos dicionários, inventado pelo próprio autor — ele explica detalhadamente esse conceito.

Baseado na teoria do caos, Dee Hock observa que a vida surge no ponto de encontro entre o caos e a ordem. E conclui: “É justamente o ponto no qual, hoje em dia, se desenvolvem as empresas! Não podem ser muito rígidas e cartesianas nem demasiadamente caóticas e anárquicas! Precisam combinar caos e ordem”. A esse ponto de encontro, ele deu o nome de “caórdico”.

No livro, o autor relata uma história interessante que vou lhes contar. Ele havia trabalhado como consultor em muitas empresas, onde a primeira pergunta que fazia era:

— Qual é o principal problema de vocês?

— A gerência, a gerência! Se tivéssemos uma gerência diferente, imagine as coisas que poderíamos fazer!

— Concordo com vocês, mas acho que temos uma concepção diferente do que seja gerência. Se lhes pergunto qual é a atividade mais importante de um gerente e vocês respondem que o gerente deve se preocupar antes de tudo com os subordinados, a resposta está errada! Vocês estão equivocados, e aí começam nossas diferenças quanto à visão de gerência. Para mim, um gerente deve dedicar 50 % de seu tempo a si mesmo, tentando modificar hábitos, questionando valores e gerando comportamentos que não lhe são espontâneos. A principal gerência que ele tem de fazer é a de si mesmo, o que requer uma grande mudança de suas crenças. Por isso, ser gerente nos dias atuais é algo tão difícil.

Mas não se preocupem, ainda faltam os outros 50%. Dessa porcentagem, qual é a atividade fundamental dos gerentes e para onde deve direcioná-la?

— Bom, aos subordinados!

— Não. Vejam que temos uma segunda diferença importante! Eu considero que desses 50% uns 25% devem ser direcionados ao chefe. O que vocês estão fazendo para resolver os problemas com seus respectivos chefes? Como querem que eles se conscientizem das potencialidades de vocês e do que podem fazer por conta própria? (não esperem que eles cheguem a essas conclusões sozinhos...). Isso exige de cada um de vocês um trabalho importante com o chefe e com a gerência para que todos mostrem do que são capazes.

— Ainda sobram 25%. Desse restante, qual é a atividade principal?

— Seriam os subordinados?

— Não, lamento dizer. Desse saldo, 20% deve ser dedicado a gerenciar colegas e pessoas sobre as quais não temos autoridade formal e que são fundamentais para atingirmos nossos objetivos. Gerenciar subordinados é fácil, mais difícil é conseguir a colaboração de uma pessoa sobre a qual não se têm nenhuma autoridade. Estamos falando de investimento de tempo, de aprendizagem! Temos aí o desafio de dedicar ao menos 20% ao tempo!

— Mas vejamos, ainda faltam os 5%! Para onde direcioná-los? Esses 5% vocês devem dedicar aos subordinados. E para quê? Para que eles façam o mesmo que vocês têm a fazer, ou seja, gerenciar a si mesmos, aprender novos hábitos, valores, comportamentos, trabalhar com colegas, com iguais e também trabalhar os 5% com sua gente.

Empresa como unidade ética

Vários foram os especialistas que se debruçaram sobre as questões aqui mencionadas. Além de Dee Hock, vale destacar Michael Hammer³, grande guru da reengenharia. Ele proclamou a extinção do gerente-capataz e insistiu na idéia de que o novo profissional deveria ser chamado de “gerente-coach”, ou seja, gerente-treinador. Nisto reside um aspecto importante de nosso debate, porque o desafio passa a ser a criação de um novo *ethos* organizacional, uma nova ética nas relações de trabalho: a concepção da empresa como unidade ética.

Estamos criando outras relações de trabalho. Desde sempre o trabalho foi considerado um sacrifício, nada além de garantia do sustento. No novo modelo de gestão, em que o profissional de conhecimento é peça-chave, a lógica do trabalho como um fardo já não funciona mais. Ao contrário, um trabalhador estimulado deixa de ver seu ofício como uma privação e passa a encará-lo como um jogo, uma diversão. Conseqüentemente, produz mais.

Recordo-me que algum tempo atrás, quando comecei a trabalhar na Silicon Graphics, empresa norte-ameri-

cana de tecnologia audiovisual altamente sofisticada, tive a impressão de estar num parque da Walt Disney. Numa sala havia gente jogando bolinhas, videogames. Em outra, pessoas meditando... e qual não foi minha surpresa ao descobrir que aquela era justamente a sala de meditação transcendental!

Perguntei a razão de existir um espaço daqueles na empresa. A resposta: a sala era reservada aos programadores que, por desenvolverem uma atividade muito exaustiva, utilizavam o local para descansar e recuperar as energias. Pelo mesmo motivo, outros funcionários relaxavam numa grande piscina. Questionei se trabalhavam oito horas. Chegavam a trabalhar 10, 12, 14, 16 horas, alguns até pernoitavam na empresa, em sacos de dormir espalhados pelo chão.

É uma concepção completamente nova: as pessoas não precisam sair do local de trabalho porque lá encontram de tudo. Gente muito jovem, vestida informalmente e alguns até em traje de banho, coisa com que não estamos acostumados. Mas vamos avançando. Evidentemente que nem em todas as empresas será assim, pois tudo depende do perfil de cada uma. O fato é que esse tipo de relação de trabalho aos poucos começa a ganhar força nas corporações com pilares éticos sólidos que, por se alimentarem da diferença, acabam valorizando as pessoas com idéias distintas. É um ambiente onde o principal ativo é a confiança, sobre a qual se apóia o trabalho. Trata-se de empresas conscientes de sua participação na comunidade, motivo pelo qual sabem ouvir e dividir ações. Nessa interação, as duas partes contribuem significativamente para o desenvolvimento da coletividade, bem como para a preservação das áreas verdes do entorno.

O mais importante, no entanto, não é isso. Quando destacamos as dimensões éticas desse novo modo de fazer empresa, não o fazemos como resultado de um afã moralis-

ta. Estamos, isto sim, comprometidos com a busca de melhores resultados — que não serão alcançados sem o parâmetro de um conjunto de valores éticos.

Equipes de alto desempenho

Na questão do perfil das equipes de alto desempenho, há alguns pontos que considero importante reconhecer. Um deles é o estudo realizado em Michigan e Massachusetts, numa empresa de informática, cujo resultado mostra, de um lado, como se comportam em reuniões equipes de diferentes níveis e, de outro, a performance dos grupos de mais alto desempenho submetidos a mesma situação.

Outro destaque é a pesquisa desenvolvida pela consultoria McKinsey, na qual encontramos três âmbitos para trabalhar o desempenho das equipes:

Direção — aonde o grupo vai; se a equipe não sabe sua direção, dificilmente atingirá níveis elevados de produtividade.

Interação — como o próprio nome diz, a forma como os membros do grupo interagem.

Renovação — como se monta uma equipe a fim de alcançar seus objetivos.

Um terceiro ponto diz respeito ao trabalho realizado por Jim Collins⁴, publicado no livro *Good to Great*, há cinco anos na lista dos mais vendidos nos EUA. O autor estudou diferentes empresas que durante 15 anos obtiveram sucesso em suas respectivas áreas, chegando a patamares de excelência. Ele defende a idéia de que as corporações explicitamente abertas ao recrutamento contratam menos, enquanto as que resistem podem ter problemas muito sérios e recrutar, no

Quando destacamos as dimensões éticas desse novo modo de fazer empresa, não o fazemos como resultado de um afã moralista. Estamos, isto sim, comprometidos com a busca de melhores resultados — que não serão alcançados sem o parâmetro de um conjunto de valores éticos

final, o dobro do necessário — o que compromete seu desempenho. É importante a empresa estar aberta ao recrutamento e atrair gente de fora.

No que se refere aos aspectos da interação e da direção, quando perguntamos a uma equipe “Aonde vai?”, o que ela nos responde? Quais as perspectivas dessas pessoas quanto ao futuro? Esperam ser orientadas, direcionadas e conduzidas de modo que seus trabalhos apresentem resultados efetivos e sólidos. Surge, então, a necessidade de conversarmos periodicamente sobre nossa própria identidade e de jamais perder de vista a importância de sempre descobrir identidades que vão além das que possuímos hoje, trabalhando com a construção de cenários alternativos.

Futuro incerto, cenários alternativos

O futuro é incerto. As contingências podem nos levar por caminhos muito diferentes dos previstos. Por isso é necessário pensar o futuro avaliando todos os cenários alternativos possíveis.

Exemplo disso é o caso da Shell. Atenta à movimentação do mercado, esse gigante do setor petrolífero vislumbrou possibilidades e cenários diferentes daqueles que se apresentavam na época. Com o advento da crise do petróleo, a Shell não só conseguiu enfrentar aquele momento delicado, como também tornou-se a 7ª empresa de petróleo do mundo. Como ela conseguiu? Por ter estudado cenários alternativos, aproveitou a fase de instabilidade para ascender no *ranking* do setor. Subiu quatro, cinco posições porque estava preparada, sabia que isso poderia acontecer e tinha, portanto, alternativas de comportamento para uma situação de risco. As empresas concorrentes, surpreendidas pela crise, perderam tempo e dinheiro tentando se adaptar às mudanças.

Ter visão de futuro significa traçar caminhos que estão em permanente modificação e cuja trajetória nem sempre nos leva aonde queremos chegar. Muita gente conclui então que, em se tratando de um futuro instável, um planejamen-

to estratégico é absolutamente dispensável. Pelo contrário: é preciso revisá-lo todos os dias, pois, sem ele, nos perdemos. Quando estudamos nossas estratégias minuciosamente, conseguimos corrigir a direção, seguir adiante e mudar a rota caso seja necessário.

Por último, merece destaque a questão da expectativa alinhada à equipe de trabalho. Expectativas exageradas, infundadas, conduzem à frustração e ao ressentimento. Expectativas alinhadas, contudo, oferecem autonomia aos integrantes do grupo, permitindo que se movimentem em busca de seus objetivos.

Escutar para entender diferenças

Renovação, direção e também interação. Este último é um aspecto relevante a ser considerado no trabalho de uma equipe de alto desempenho. A interação, na verdade, não depende de cada indivíduo, mas da dinâmica nas relações que os membros do grupo mantêm entre si. Sob essa perspectiva, é bem mais fácil compreender por que equipes com pessoas tão competentes apresentam desempenho aquém do esperado.

Vale destacar que os níveis de desempenho são classificados em três categorias:

Baixo — Equipe que, teoricamente, produz menos que a soma das competências individuais de cada membro do grupo.

Médio — Equipe que trabalha numa escala que vai desde a somatória das capacidades de seus integrantes até algo mais.

Alto — Equipe que não só acrescenta, como multiplica as competências individuais. Produz muito mais que a mera somatória de conhecimento de seus membros. Por que isso acontece?

Nas relações de trabalho estabelecidas entre os integrantes da equipe de alto padrão, a interação é um compo-

nente essencial. Trata-se de um grupo de elevada conectividade. Mas o que isso significa? Ao observar como se processa a relação dessa equipe, percebe-se que a ação de um integrante gera um forte impacto nos demais. Um membro do grupo impulsiona o outro sucessivamente, tamanha a conexão de cada um com o restante da cadeia. As ações individuais criam uma espiral virtuosa e a equipe descobre que está fazendo coisas quase milagrosas.

Sendo assim, quando perguntamos a essa equipe quem fez a diferença, a única resposta possível é a que aparece na obra do escritor espanhol Lope de Vega⁶: “Fomos todos”. Ninguém em especial. “O que eu disse resultou do que tal pessoa falou que, por sua vez, é fruto do que disse outra pessoa, e assim por diante”. Esse é o grande segredo de uma equipe de alto desempenho: a geração de conectividade. O que é conectividade? É o resultado obtido a partir do que a equipe produz. Em que consiste? Como a atingimos? Que competências fundamentais são ativadas para produzir essa conectividade?

Um elemento primordial é o talento para escutar. Para que a conectividade se estabeleça, é condição básica escutar. O que é escutar? Distinguimos o fenômeno de ouvir do escutar. Quando a mulher reclama que o marido não a escuta, quando o filho diz que o pai não o escuta, o que querem dizer exatamente?

Não há nada mais importante nas relações que a capacidade de escutar. A gente fala para ser escutado. Se ninguém escuta o que digo, perco meu tempo. A competência para escutar é a base ética das relações, pois permite me abrir para o outro. Se escuto apenas o que sei, não estou escutando nada. A escuta implica uma abertura às diferenças alheias. É portanto uma dimensão fortemente ética em todas as relações.

A comunicação como a entendemos até agora funciona muito bem quando temos afinidades. Mas se nossas dife-

renças são maiores que as semelhanças, vivemos então em realidades opostas. Se não mudarmos essa situação tanto na empresa como no mundo todo, comprometemos a vida da espécie e a da Terra também. Chegamos a um ponto da história da humanidade em que é urgente aprendermos a nos escutar e, especialmente, a escutar nossas diferenças. Infelizmente ainda não sabemos fazer isso. No trabalho, essa é uma área fundamental em que o gerente-capataz é considerado altamente incompetente. Ele está acostumado a que os outros o escutem e utiliza o medo para fazê-lo. Custa-lhe muito escutar e, conseqüentemente, é difícil para ele desen-

volver projetos com seus colaboradores porque a capacidade de escutar não está presente.

Não há colaboração possível se a pessoa não aprende a escutar, a se abrir para compreender a diferença, para entender que o outro é distinto sem colocar à prova sua legitimidade. A escuta se baseia no respeito; respeito em relação ao outro, para aceitá-lo como alguém diferente, legítimo e autônomo. Olhem o mundo em que estamos vivendo. É vergonhoso! Reclamamos e culpamos certos líderes, embora em nossas casas, em nossas empresas, estejamos muitas vezes passando por igual situação.

Vivemos uma ética da convivência sem respeito. É um pro-

blema muito sério. Mas acredito que a única alternativa seja revisar nosso comportamento neste mundo de relações globais onde todos dependem de todos. Não podemos fazer negócios se no nível pessoal nos desqualificamos, nos invalidamos da forma como estamos fazendo.

O desafio urgente é se atrever a colocar em questão uma tradição que caracterizou o Ocidente e cujos pilares considero intimamente ligados à noção de verdade: a verdade me confere direitos, define o que eu posso e devo fazer. Isso configura uma ética. Temos então uma ética pautada na noção de verdade e associada a uma epistemologia. Acredito,

*A competência para escutar
é a base ética das relações, pois
permite me abrir para o outro.
Se escuto apenas o que sei,
não estou escutando nada.
A escuta implica uma
abertura às diferenças alheias.
É portanto uma dimensão
fortemente ética
em todas as relações*

no entanto, que temos de inverter essa ordem, criando uma epistemologia fundada na ética, legitimadora da diferença — algo completamente distinto. Não proclamamos nenhuma verdade. Trata-se de uma mera interpretação. Não é a verdade, não falamos a verdade, oferecemos interpretações.

Mas a escuta efetiva não se resume em compreender o outro, conferindo-lhe legitimidade. Dissemos anteriormente que a palavra é ação, é transformação. A escuta mais profunda consiste em permitir que a palavra do outro me transforme, me faça pensar e atuar de maneira diferente. Essa é a real escuta. Assim, quando a mulher reclama que o marido não a escuta ou no caso do pai que parece surdo ao apelo de seu filho, o que as “vítimas” estão querendo dizer é que independentemente do que falem, os interlocutores continuam pensando, fazendo e insistindo em ser os mesmos. São refratários à palavra do outro. A palavra alheia não os mobiliza. É uma situação decepcionante, frustrante e de extrema solidão. A escuta, porém, não cabe apenas ao ouvinte. Ambos, ouvinte e orador, são co-responsáveis pela escuta. Então lhes pergunto: até que ponto vocês são bons ouvintes? quem sabe escutar e por que razão muitas vezes vocês não são escutados? quem se recusa a escutar os outros? como vocês se comunicam?

Elementos da ética

Gostaria de enfatizar alguns fatores que incidem sobre o falar e cuja resposta resulta no ato da escuta. Todos esses aspectos determinam uma ética fundamental. Começo pelo que chamamos de espaço emocional. Quando falo, me coloco num espaço emocional específico, de extrema importância para abrir ou fechar escutas.

Ao observar as equipes de alto desempenho, vemos que seu espaço emocional oscila entre graus de positividade e negatividade. Isso significa que a interação harmoniosa de um grupo desse gênero apresenta emoções tanto positivas como negativas. E sabem qual é esse índice atualmente nas empresas? 5 de positividade para 1 de negatividade. Avaliem esse número em suas equipes e nas suas casas para saber exatamente onde estão situados.

Um grupo de trabalho com tal índice de defasagem, ou seja, uma taxa de negatividade inferior a 2.8 ou até menos, está com problemas — no melhor dos casos, apresentando um desempenho mediano. Se, em vez disso, os índices de positividade e de negatividade mantêm-se em equilíbrio (ambos em torno de 5, digamos), é possível afirmar que o fator emocionalidade exerce uma influência marcante no aprendizado. Passamos a enfrentar com mais humildade pessoas e coisas diferentes, cientes de que não sabemos tudo. Ao se deparar com alguém que pensa diferente, invalidamos ou legitimamos essa diferença? Para obter a resposta, vamos refletir sobre alguns pontos importantes.

O primeiro deles é a noção de tempo. Pensemos no passado, presente e futuro. Olhando para o passado, lembramos das experiências que vivemos. No presente, enfrentamos os acontecimentos com medo ou confiança. Quanto ao futuro, sabendo que pouco podemos fazer, assumimos uma postura de resignação. Em cada uma das passagens do tempo podemos interferir e produzir aprendizagem.

Observem também que da totalidade do tempo nas equipes de alto desempenho, metade é utilizada com indagações e os outros 50%, com proposições. Indagar é falar para que o outro fale comigo. É um falar a serviço da escuta. “Diga! Conte-me! Por que aconteceu isso?” A equipe de alto desempenho indaga e propõe, enquanto as equipes de médio e baixo desempenho são basicamente propositivas.

Nas reuniões, os integrantes desse grupo de alto nível esperam que os outros terminem de falar para que eles possam expor o que pensam. Hoje, porém, há pouco interesse pelo que o outro diz. Por isso, quando alguém pergunta tanto quanto propõe, a escuta do interlocutor se abre. Se o orador respeita a diferença em vez de invalidá-la, a escuta do outro se abre. Se é humilde diante do que não sabe, a escuta do ouvinte se abre e é gerada a conectividade.

É preciso destacar certas competências declarativas básicas de uma equipe. Em um grupo que não se importa em dizer sim ou não, o medo não está presente. É uma equipe que reconhece sua ignorância, sabe pedir desculpas por seus erros e mantém um relacionamento de apreço entre seus integrantes. Tampouco emite juízos sem fundamentá-los, pois sabe que esses julgamentos condicionam suas decisões. E quando lidam com opiniões especialmente críticas, o grupo sabe aceitá-las e expressá-las. Isso não é fácil.

Somos muito incompetentes para receber, aceitar e emitir juízos. A gente se ofende facilmente quando recebe uma crítica. “Quem você pensa que é para me ensinar como devo agir?”, em vez de: “Está bem, mostre-me, então! O que você vê e eu não vejo que me permitirá melhorar?”

Palavra de honra

Vamos falar um pouco sobre a impecabilidade no cumprimento de promessas, ou seja, honrar a palavra. Se lhe dou minha palavra, minha palavra vale! É moeda sólida! E implica muita coisa importante no desenvolvimento de competências. Se alguém me promete algo, vou contar com isso. Assumo compromissos sabendo que essa promessa será cumprida.

Existem equipes que sabem pedir e o fazem de forma efetiva. Outras, no entanto, não sabem pedir ou pedem mal: muita gente não se atreve a pedir e aqueles que pedem às vezes o fazem mal, sendo obrigados a refazer o trabalho! Produzem-se coisas que não eram esperadas. Tudo isso diz respeito à impecabilidade: as promessas, os pedidos e as ofertas.

Não estamos falando de uma equipe que cumpre todo o prometido, o que muitas vezes é impossível porque sempre partimos de um pressuposto, de um futuro cujas condições mudam e são incertas. Mas, se for esse o caso, a equipe rapidamente se mobiliza, busca novas formas de ação e assume a responsabilidade pelo ocorrido, gerando confiança. É uma equipe que sabe desenhar diálogos.

Nossas conversas às vezes são improdutivas porque equivocadas. Antes de pedir um monte de coisas a uma pessoa com a qual ainda não estabelecemos um vínculo de con-

fiança, é necessário criar um contexto adequado, aprender a arte de desenhar conversações, porque é a partir delas que resolvemos problemas.

Finalmente, tudo o que aqui foi apresentado se expressa no corpo. Estamos falando das trocas na corporalidade, um fator de distinção entre os membros de uma equipe de alto desempenho. Corporalmente, estão trabalhando juntos de forma diferente. Às vezes, no entanto, é preciso trabalhar as trocas corporais diretamente, perceber qual é a expressão corporal e, dependendo da resposta, modificá-la. “Como estou diante dos demais? Estou corporalmente presente para o outro?” Se não mudo isso, o resto de nada serve. Assim como também é insuficiente tanto esforço se todas essas dinâmicas se restringem ao grupo do qual faço parte.

Nunca se esqueçam que um grupo nunca está isolado no seu trabalho, mas é parte ativa e integrante de um sistema. Daí a importância de analisar a estrutura global do trabalho.


Um grupo nunca está isolado no seu trabalho, mas é parte ativa e integrante de um sistema. Daí a importância de analisar a estrutura global do trabalho. Ignorar esse fato representa o risco de adotar políticas de avaliação que promovem certos tipos de competências e desestimulam outras

Ignorar esse fato representa o risco de adotar políticas de avaliação que promovem certos tipos de competências e desestimulam outras. Se não adapto as políticas de promoção, de compensação, de contratação, de demissão, de comunicação e de participação do sistema em seu conjunto, a equipe acabará sendo absorvida por aquele antigo modelo, ultrapassado e obsoleto.

Se podemos ver o sofrimento que produzimos a nós mesmos e aos demais, e se nos damos conta de que podemos estabelecer relações mais respeitadas e amorosas, quem resistirá? Além disso, qual o motivo para não aceitar escutar melhor, fundamentar melhor os juízos de

valor, pedir com clareza de uma forma que eu receba “sim” como resposta mais vezes?

Isso tudo cabe à pessoa, ao que ela quer ser. Não somos engenheiros de almas humanas, somos facilitadores de objetivos. Ajudamos o outro a ir aonde ele quer chegar. Há

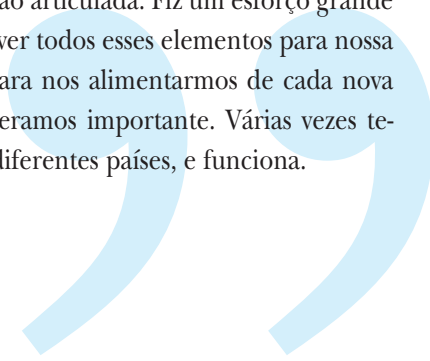


uma restrição, porém. Quando eticamente não compartilhamos do objetivo que o outro quer alcançar, se ele quer chegar aonde lhe permite abusar dos outros, dispor de um poder de imposição ou de manipulação, não existe pacto possível. Há pessoas que, com nossos ensinamentos, estariam dispostas a fazê-lo. Nós, não.

É importante enfatizar esse ponto para esclarecer a base ética na qual acreditamos: o respeito, o amor ao próximo, a legitimidade do outro e a relação pautada na confian-

ça e não no medo. Tudo isso para ter uma vida com um sentido maior. Creio que todos têm esse desejo e se há alguém que não tem, o problema não é dele, é nosso.

Tudo o que foi exposto não será encontrado em qualquer parte e de forma tão articulada. Fiz um esforço grande no sentido de desenvolver todos esses elementos para nossa proposta, bem como para nos alimentarmos de cada nova proposição que consideramos importante. Várias vezes temos aplicado isso, em diferentes países, e funciona.





BIOGRAFIA DO PALESTRANTE

Rafael Echeverría é sociólogo pela Universidade Católica do Chile e doutor em Filosofia pela Universidade de Londres. É sócio-fundador da Newfield Consulting, empresa que se dedica ao desenvolvimento de organizações de alto desempenho e que está presente nos Estados Unidos, Espanha, México, Venezuela, Colômbia, Brasil e Argentina. Foi professor do Programa de Magister em Ciências Sociais

da Universidade Católica do Chile e consultor, durante 14 anos, do Escritório Internacional do Trabalho das Nações Unidas, onde realizou as primeiras pesquisas sobre emprego público na América Latina. Colaborou com o Center for Quality of Management, em Boston, no desenvolvimento de programas de formação para altos dirigentes nos Estados Unidos. É membro da World Academy of Art and Science.

NOTAS

- 1 Dee Hock — criador do termo “caórdico” que descreve qualquer organização, sistema ou empresa que seja auto-organizado, autogovernável, adaptável, não-linear, complexo e que combine harmoniosamente tanto as características do caos e da ordem.
- 2 Hock D. *O nascimento da era caórdica*. São Paulo, Cultrix, 1999
- 3 Michael Hammer — Criador do termo reengenharia (processo pelo qual uma empresa repensa seus procedimentos operacionais a fim de tornar pessoas e máquinas mais eficientes e assim reduzir custos sem prejudicar os resultados) e um dos grandes pensadores da estrutura organizacional.
- 4 Jim Collins — Estuda há mais de uma década como as empresas crescem, atingem níveis de alto desempenho e alcançam a categoria de organizações de grande porte.
- 5 Collins J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, HarperBusiness, 2001.
- 6 Lope de Vega — dramaturgo espanhol, escreveu quase 2 mil peças cujos enredos abordavam histórias de reis, nobres e da gente humilde da Espanha.

Realização

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Patrocínio institucional



Impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 90 g/m² —
da Suzano Papel e Celulose, o offset brasileiro 100% reciclado.