



TENSÕES RESULTANTES DE PARADOXOS DA GESTÃO COMO O DOS CONFLITOS CAMUFLADOS SÃO UMA REALIDADE INQUESTIONÁVEL. A SOLUÇÃO PARA ISSO É GERENCIAR OS PARADOXOS, CONFORME PROPÕEM OS ESPECIALISTAS BETANIA TANURE E PAUL EVANS

O leitor certamente já sentiu na pele paradoxos da gestão como a avaliação de desempenho do indivíduo vis-à-vis à da equipe. Ou a força versus a fraqueza da coesão organizacional. A intensidade de tais paradoxos, assim como sua inter-relação, varia conforme a cultura da empresa, mas eles estão presentes no ambiente de negócios como um todo, em constante mutação. Disso emergem contradições, com implicações profundas para a gestão e o desempenho das empresas. Em outras palavras, a competência para administrar os paradoxos é o que pode construir o futuro da organização.

Nenhum lugar do mundo ocidental [além de partes significativas do oriental]

Betania Tanure é professora de pós-graduação em administração da PUC Minas/FDC e professora convidada do francês Insead e da London Business School, além de consultora de empresas e autora de vários livros, como *Estratégia e Gestão Empresarial*, escrito com Sumantra Ghoshal, e *Gestão de Pessoas*, com Paul Evans e Vlado Pucik (ed. Campus/Elsevier). Paul Evans é professor do Insead e consultor.

escapa ao fenômeno, mas como isso vem ocorrendo no Brasil especificamente?

Se a cultura brasileira matizou com cores ainda mais intensas o modelo hierárquico ao estabelecer suas relações de poder –ainda altamente verticais, mesmo que disfarçadas pela proximidade pessoal e pela flexibilidade, que, a sua maneira, amenizam a rigidez no cumprimento das regras–, é indiscutível que esse modelo hierárquico de governança está em xeque também aqui. Seja pelas recentes mudanças sociais, que levam as pessoas a buscar maior autonomia profissional e a priorizar seu desenvolvimento individual em detrimento da lealdade à organização, seja pela forte demanda de desempenho, o questionamento é evidente.

Hoje está em construção um modelo que aumenta a complexidade das relações organizacionais e requer processos horizontais de coordenação no trato com parceiros, tanto internos como externos. O líder deixa de ser controlador para se tornar orientador estratégico. Passa de especialista funcional a facilitador da rede. A gestão é aprimorada pela mensuração e pela mobilização, não mais pelo controle.

O resultado de tanto debate e transformação é uma nova lógica de gestão organizacional, especialmente desafiadora

para a cultura tradicional brasileira.

GOVERNANÇA = EQUIPE + INDIVÍDUO

As empresas já percebidas como vencedoras, em qualquer parte do planeta e no Brasil também, revelam significativa consistência entre elementos fundamentais para seu equilíbrio e desenvolvimento. Elas vão além de estratégia, estrutura e processos organizacionais, combinando-os com cultura, liderança e pessoas, tudo isso magnetizado pelo que denominamos “visão de futuro”.

A interação entre essas dimensões, que são cada vez mais horizontalmente coordenadas, têm de ser revisitada à luz de uma importante tendência atual: valorizar a coesão e a descentralização, o indivíduo e a equipe –características antagônicas que precisam coexistir.

O investimento mais clássico, e mais crítico, nessa horizontalidade é o realizado no desenvolvimento de equipes. E isso nos remete ao tema desempenho, que nos leva de volta aos traços da cultura brasileira: concentração de poder, relações e flexibilidade. Durante muitos anos esses traços favoreceram mais a “harmonia” e a lealdade entre as pessoas do que seu desempenho.



Por outro lado, a palavra “accountability” tem sido cada vez mais usada em nossas empresas na perspectiva de estimular a responsabilização do indivíduo pelos resultados de seu trabalho. Os atuais instrumentos de avaliação de desempenho, bem como de remuneração e reconhecimento, têm em sua base uma filosofia que estimula o indivíduo, até porque a maioria deles foi criada nos Estados Unidos, país fortemente individualista.

Mas o fato é que, para atingir a excelência, tanto as empresas como as pessoas precisam harmonizar as duas dimensões, equipe e indivíduo.

PROPÓSITOS E RESULTADOS

O que distingue uma equipe de um amontoado de pessoas são seus propósitos e seus resultados tangíveis. As tarefas e os propósitos devem ser muito claros para o sucesso do grupo e de cada um de seus membros. Além disso, se a liderança não tiver visão de futuro e os propósitos não forem compartilhados entre os líderes, é grande o risco de ocorrer o chamado “subdesempenho satisfatório”.

Também é fundamental que os propósitos sejam mobilizadores; precisam gerar brilho nos olhos das pessoas.

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Disputas e conflitos são inerentes às relações nas empresas. As organizações

que estimulam o desempenho individual tendem a lidar com isso de forma mais aberta, a exemplo dos Estados Unidos. Já nas que enfatizam a perspectiva da equipe, o conflito pode ser tanto aberto como camuflado, caso da maioria das empresas brasileiras.

No entanto, as maiores dificuldades têm origem no excesso de conflitos, que leva a equipe à explosão pela violência, ou na escassez, que conduz o time à implosão pela apatia. Por isso, a capacidade de explicitar os conflitos, cognitivos ou emocionais, e de administrá-los está entre as habilidades mais importantes do gestor. Isso envolve, diga-se de passagem, valorizar a diversidade –de opiniões, de ideias, de possibilidades–, deixando de lado a habitual busca da homogeneidade. A adequada gestão de desempenho não pode ignorar isso.

GESTÃO DE DESEMPENHO

O ciclo de desempenho –estabelecimento de objetivos, avaliação, feedback e recompensas– se alimenta e se fecha com base na relação mútua entre o desempenho do indivíduo e o da equipe.

A conexão entre avaliação e recompensas deve ser o componente final da gestão dos paradoxos proposta neste artigo. Constitui o indicador mais claro da ênfase dada ao indivíduo ou à equipe. A consistência e o comprometimento das pessoas que estão no poder com o mo-



Betania Tanure

delo são críticos para o sucesso de uma execução adequada.

A busca de novas formas de recomendar profissionais no contexto de uma economia global está relacionada, ou deveria estar, à cultura da empresa e aos valores que a compõem (ou que a direção gostaria que a compusessem).

CULTURA FORTE + CULTURA FRACA

Os mecanismos de integração normativa são as normas, as premissas, os valores, a linguagem e os conceitos compartilhados na empresa, ou seja, o “jeito de ser” e o “jeito de fazer” de uma organização. Gerenciá-la leva a uma dualidade importante: manter a coesão adequada, mesmo em culturas excessivamente fortes ou excessivamente fracas, de forma a evitar as deficiências de cada uma.

A socialização, pela qual o indivíduo aprende procedimentos e regras e internaliza a cultura da empresa, é produto da integração normativa. Se é excessiva, a capacidade de desafiar o status quo ou de pensar em formas de inovação acaba sendo desencorajada ou até suprimida. Se faltam normas e valores compartilhados, isso faz com que as pessoas “remem” para diferentes lados.

O mundo complexo requisita mentes complexas; a gestão de paradoxos, como o curto e o longo prazo, ou o indivíduo e a equipe, é o grande desafio das organizações. ■

E A CULTURA FRACA PODE **ACABAR FORTE...**

A crença corrente na década de 1980 era que as culturas corporativas fortes eram realmente mais eficientes do que a média. Entretanto, ela não se comprovou na prática. Ao contrário, culturas muito fortes tendem a dificultar a percepção de mudanças do meio externo e a consequente necessidade de transformação interna.

Uma cultura corporativa fraca também é prejudicial, porque torna qualquer iniciativa difícil de implementar, entre outras coisas. Para conseguir alinhar pessoas em uma cultura fraca, é necessária uma liderança particularmente forte, que inspire todos a seguir o mesmo caminho. Esse é um processo demorado, que vai se consolidando aos poucos, com a própria cultura. E há que se tomar o cuidado de não cair na armadilha da então cultura fraca e agora forte. Está aí a arte de gerenciar esse paradoxo. (B.T. e P.E.)