

## TEMPO DE NOVOS PACTOS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTAMOS PRONTOS?

POR **FRANÇOISE TRAPENARD**

Fomos longe demais. Como civilização, a crise atual evidencia que passamos dos limites em todos os pontos de vista: ecológico, ético, social e individual. Diversos pensadores propõem que aproveitemos este momento para redefinir as regras do jogo de uma sociedade justa e sustentável. Pela importância capital que as organizações têm hoje em todos os âmbitos das nossas vidas – político, econômico, social e até espiritual – proponho que analisemos o seu papel na correção desses excessos e na construção de uma forma eticamente responsável de estar no mundo. Como é impossível tratar aqui todos os aspectos, analisemos dois paradoxos definidores dos novos pactos que devemos construir: confiança e ausência de vínculo; autonomia e poder formal.

As principais características do contexto atual são conhecidas: o ambiente de negócios é de grandes incertezas, a competição é atroz e os clientes estão cada vez mais exigentes. Na tentativa legítima de sobreviver e se desenvolver dentro desse contexto, as organizações vêm passando por ajustes sucessivos de estrutura e modelo de funcionamento – um sem fim de mudanças que mal têm tempo de ser digeridas, antes de virarem história e darem lugar ao próximo passo. Até aqui, há apenas mais uma variável a ser gerenciada: a complexidade.

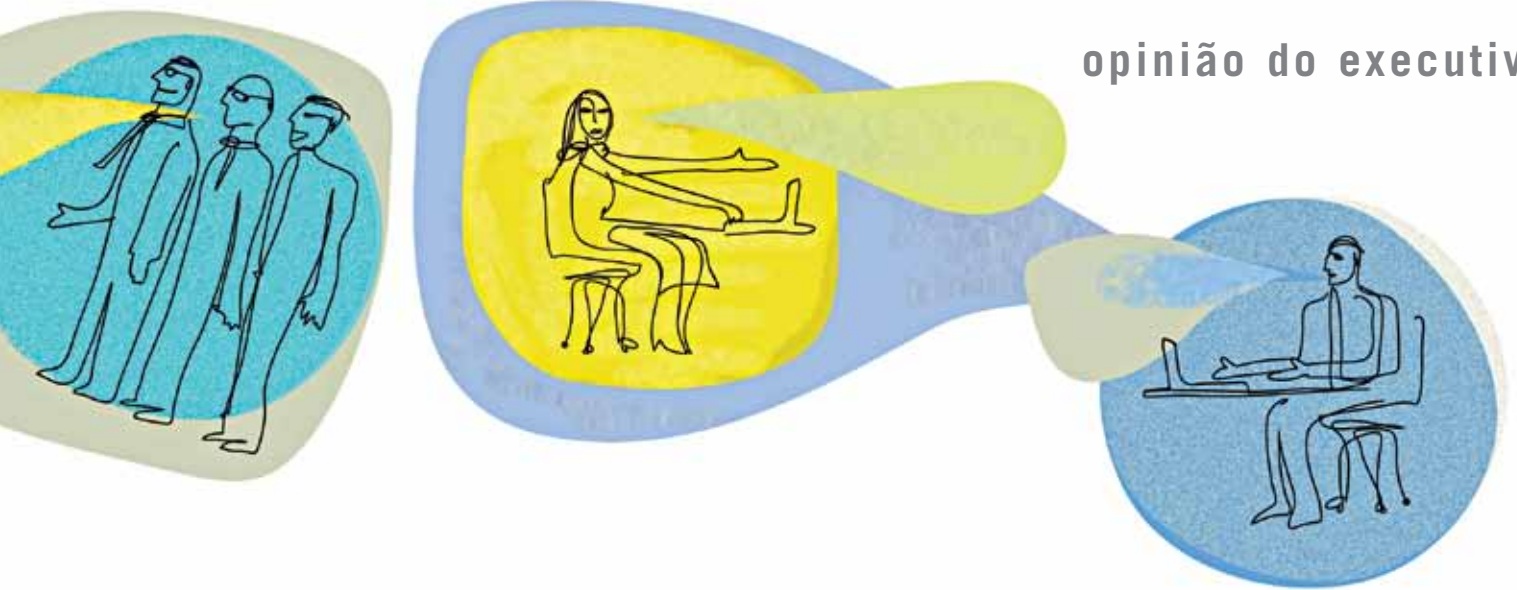
O desafio começa quando esperamos criatividade, inovação e compromisso das pessoas que compõem essa organização. Esses são os melhores resultados que as pessoas podem oferecer a uma empresa, sobretudo às que escolheram a qualidade como seu diferencial competitivo. Esse intangível se materializa na experiência do cliente e só é sustentável no tempo se o grupo de pessoas que

compõe a empresa estiver comprometido com ele. Nesse círculo virtuoso, a confiança do cliente se traduz em lealdade e a confiança dos empregados resulta em engajamento e superação.

Não sou defensora do vínculo eterno, porque não seria salutar para qualquer dos lados, mas sim de um novo pacto que permita que o trabalho “seja infinito enquanto dure”, parafraseando o grande poeta. Um acordo de trabalho que inclua a dualidade de interesses – oportunidades de realização para a pessoa e entrega de resultados superiores para a organização – com significado para as duas partes. Se aos clientes prometemos devolver o dinheiro caso não estejam satisfeitos, o que podemos prometer aos empregados quando não se realizam com o que fazem?

Há três passos fundamentais na construção desse novo pacto de trabalho: senso de finalidade comum – o significado começa com um propósito compartilhado, em que todos e cada um se vejam como agentes no processo; ambiente colaborativo – o significado aumenta num ambiente de relações saudáveis e confiáveis que facilitam a inovação e a aprendizagem coletiva; justiça e benefícios mútuos – o significado se perpetua com a adoção de práticas participativas de compartilhamento dos resultados, o que exige profunda revisão do modelo vigente de gestão “individualizada” de pessoas.

Quanto ao segundo paradoxo – autonomia e poder formal – são indiscutíveis as vantagens do modelo hierárquico tradicional e do ordenamento dos papéis dentro de uma organização, para o aumento da produtividade do conjunto. Quando o principal desafio de um processo produtivo é o custo, a separação entre concepção e execução, pensar e fazer, gera uma solução otimizada. Tem sido assim



desde que Taylor implantou seu modelo nas fábricas da Ford. No entanto, se uma organização tem seu diferencial competitivo num intangível agregado, será preciso combinar a existência pacífica de duas forças aparentemente antagônicas: a autonomia individual e o poder hierárquico instituído.

Nossa cultura nacional mescla grande sociabilidade com segregacionismo social. Somos socialmente desiguais e por darmos muito valor à autoridade, acreditamos que quem tem poder é de fato superior a quem não tem. Com isso, levamos os problemas para cima e esperamos as respostas para agir, perpetuando assim o poder centralizado nas mãos de poucos e a apatia no ambiente de trabalho. Quando é que esta dinâmica tão complacente se rompe? Esse modo de funcionamento se esgota quando há obsolescência do saber instalado – o aprendido no passado não responde mais às questões do presente. A autoridade formal não encontra mais os caminhos e a organização começa a declinar.

Manter a associação entre saber e poder reduz as chances de sobrevivência de uma organização nesse contexto de negócios que exige renovação permanente do saber instalado. A verdade está na rua e o desafio é se abrir, construindo pontes com o ambiente externo que reduzam a arrogância interna e aumentem a capacidade de se adaptar e perpetuar. Uma organização aberta e integrada ao seu ecossistema aprende o tempo todo e renova seus produtos e serviços de acordo com o desejado pelos clientes. Esse movimento “para fora” requer novo pacto de empoderamento no trabalho, que trate do espaço do poder, pela modelagem do processo decisório, e do espaço da autonomia, dando voz para quem está na ponta.

Modelar o processo decisório é o primeiro passo na construção de um equilíbrio dinâmico entre hierarquia e autonomia. É preciso investir tempo e inteligência nessa modelagem para que o exercício do poder seja transparente e justo aos olhos de todos. Com isso, aumenta a adesão ao que foi decidido e sua implantação torna-se fluída e facilitada, dando consistência a todo o conjunto.

Dar voz a quem está na ponta é o passo seguinte nesta jornada. A prática da autonomia se faz no espaço da diferença e da verdadeira diversidade, pois para ser efetiva exige um ambiente de diálogo que permita o questionamento do *status quo*. Para isso, dois estímulos são necessários. O primeiro é “aproximar mundos” por meio de fóruns de conversa. Eles ampliam a visão, mesclando pessoas de todos os níveis, e são focados em questões relevantes da empresa, sugestões de melhoria, ideias inovadoras, etc. O segundo estímulo é o “sinal do bem”, que acontece quando pessoas com opiniões diferentes recebem os meios e os recursos para testá-las. Esse sinal reforça o exercício da autonomia e instala uma cultura de aprendizado e inovação permanentes.

Ingênuo? Não, corajoso. Seguir em frente ignorando que estamos numa crise de valores e que precisamos sanear o ambiente organizacional de excessos e ceticismo é que me parece temerário. Empresas pioneiras, que aceitem o risco de investir na construção de novos pactos com seus empregados, serão os modelos de sucesso do futuro. Afinal, é no equilíbrio entre o significado no trabalho e resultados superiores que reside a verdadeira fonte de sustentabilidade do negócio.

**FRANÇOISE TRAPENARD** é Diretora Executiva de Recursos Humanos da Telefônica.