



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
HABILITAÇÃO: PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

COMO OS PRINCÍPIOS DA TEORIA CAÓRDICA PODEM AJUDAR AS EMPRESAS NESTE NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

GABRIELA BORBA BEZERRA DE ARAÚJO

RA: 2025124-4

Brasília/DF, maio de 2006

GABRIELA BORBA BEZERRA DE ARAÚJO

**COMO OS PRINCÍPIOS DA TEORIA CAÓRDICA
PODEM AJUDAR AS EMPRESAS NESTE NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília sob orientação do Professor Homero Reis, MsC.

Brasília/DF, maio de 2006.

GABRIELA BORBA BEZERRA DE ARAÚJO

Monografia apresentada à banca examinadora, como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília sob orientação do Professor Homero Reis, MsC.

Como os princípios da teoria caórdica podem ajudar as empresas neste novo ambiente organizacional

BANCA EXAMINADORA

PROFESSORES	ASSINATURAS
Orientador: Homero Reis	
Convidado: Rogério Sinotti	
Convidada: Maria Angela	
Convidado: Luiz Lima	

Brasília/DF, maio de 2006

Dedico este trabalho a Deus por ter me dado força, para a conclusão deste trabalho, à minha mãe por estar proporcionando minha formação profissional, ao meu namorado que me deu muito apoio e à amiga Rosane Mota.

Agradeço ao professor orientador Homero Reis, exemplo de mestre e de pessoa, pelo apoio e pela indispensável orientação, pois sem sua ajuda este trabalho não teria se concretizado.

"Não é um fracasso deixar de realizar tudo o que podemos sonhar – fracasso é deixar de realizar tudo o que podemos realizar".

Dee Hock

RESUMO

A presente monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Administração no Centro Universitário de Brasília - UniCEUB utilizou metodologia exploratória através de pesquisa bibliográfica e do método dedutivo comparativo. O tema tratado tocam as organizações caórdicas, organizações assim definidas por Dee Hock, fundador e Diretor Executivo Emérito da VISA Internacional, por serem organizações que combinam as características do caos e da ordem. O texto começa falando das organizações do passado, organizações tradicionais, que começaram a ser alvo de estudo a partir do começo do século XX, por autores como Taylor, Fayol e Weber. Através da obra de Rafael Echeverria e de outros autores como Drucker e Maximiano, é abordada a evolução das organizações, que no passado tinham por base o trabalho manual, diferentemente das organizações atuais onde prevalece o trabalho não-manual, baseado no conhecimento e nos relacionamentos. Echeverria, que juntamente com Hock é um dos principais autores estudados para o desenvolvimento deste trabalho e foi amplamente pesquisado por tratar da transição das organizações tradicionais para as novas organizações que estão surgindo, entre outros autores, abordam a preocupação com as relações dentro das organizações, relações estas que são o alicerce para o bom desenvolvimento das organizações do futuro. Por fim o trabalho tem o intuito de levar o leitor a refletir se a maneira como se geriu as organizações tradicionais deve perpetuar e continuar gerindo as organizações emergentes.

Palavras-chave: Caórdico e confiança.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DESENVOLVIMENTO	14
3. ANÁLISE CRÍTICA	39
4. CONCLUSÃO	41
5. REFERÊNCIAS.....	43

APRESENTAÇÃO

A presente monografia é apresentada como requisito para conclusão de graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. É composta de quatro partes básicas: introdução ao tema abordado onde foi definido o tema a ser tratado, as organizações caórdicas, a metodologia utilizada, o problema a ser discutido no desenvolvimento, assim como os objetivos, geral e específico, além da justificativa do tema; desenvolvimento do tema onde fala-se da evolução das organizações tradicionais até chegar nas organizações caórdicas, tratando-se de tudo que envolve o tema, além de uma contextualização das organizações, para situar o leitor no contexto abordado, para que o mesmo possa entender as organizações como eram, como são e como deverão ser, segundo os autores utilizados; análise crítica do tema onde se enfocou os principais itens comparativos entre os dois tipos de organizações; e conclusão

No desenvolvimento foi feito um histórico das organizações partindo-se de quando começaram a ser estudadas por autores como Fayol, Marx e Weber. Desenvolveu-se o tema definido na introdução abordando a visão dos dois principais autores utilizados, Echeverria e Hock, autores que tratam sobre o que as organizações devem observar para não se tornarem obsoletas e não serem engolidas pela concorrência.

Na análise crítica fez-se o confronto da teoria proposta com o problema declarado, como os princípios das organizações caórdicas podem ajudar as organizações tradicionais, analisando-se criticamente todos os pontos abordados no desenvolvimento. Nela é possível observar se o que foi declarado no desenvolvimento realmente discutiu e propôs alguma solução para o problema. Finalmente na conclusão foi feito o confronto do texto desenvolvido com os objetivos propostos.

O estudo das organizações caórdicas é relevante por se tratar de uma tendência da atualidade. Este é mais um objeto de estudo para aqueles que

pretendem continuar no mercado e, para tanto, pretendem adequar-se à nova maneira de se fazer empresa.

1. INTRODUÇÃO

A palavra administração é usada tão freqüentemente no dia-a-dia que parece não haver dúvidas sobre seu significado. Objetivos, decisões e recursos são as palavras-chaves na definição de administração. Segundo Maximiano (2000, p.20):

Administração é o processo ou atividade dinâmica de tomar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo de administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

Diante de tantas novas técnicas gerenciais que temos hoje, como redução (*downsizing*), terceirização, gerenciamento da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia, Maximiano (2000, p.27) diz que:

Com exceção da terceirização e da reengenharia, elas foram concebidas de forma diferente daquilo que já é feito, são ferramentas de como fazer. O que fazer está, cada vez mais, está se tornando um grande desafio para os dirigentes de empresas, em especial as grandes empresas que tiveram sucesso por muito tempo.

Drucker (1998) mostra que ao longo da história do Ocidente, em poucos séculos, têm ocorrido grandes transformações. Em décadas, toda a sociedade mudou – sua visão do mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, suas instituições básicas. Este fenômeno, que não se limita aos Estados Unidos, tornou-se comum também no Japão, na Alemanha, na Holanda, na França, na Itália e na Suécia, explica que a causa básica de quase todas essas crises não é o fato das coisas estarem sendo malfeitas, nem erradas, na maioria dos casos estão sendo feitas coisas certas – mas inutilmente. Os motivos desta aparente divergência, são os objetivos e missões das organizações que não mais se encaixam com a realidade. Tanto os objetivos quanto a missão, moldam o comportamento de qualquer organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos e, portanto devem sempre serem revistos.

Hock (1999) concorda Drucker quando fala que este é mais um desses períodos de transformação, só que desta vez a transformação não está limitada à sociedade Ocidental, pois, com a globalização, não mais existe a história desse ou daquele lugar, temos apenas a história do mundo e da civilização mundial.

Vive-se mudanças contínuas, mas o que mais deve ser considerado é que a dinâmica da mudança tem sido em velocidade. A cada dia que passa um modelo de gestão morre e um novo modelo nasce, junto com um novo modelo de sociedade e de relações. As organizações modernas precisarão entender a nova realidade do mundo para conseguir sobreviver. (BURLAMAQUI, 2006)

Esse texto, cujo tema é “As Organizações Caórdicas”, utiliza metodologia exploratória através de pesquisa bibliográfica, levantamento, de fontes bibliográficas, pelo método dedutivo comparativo, e explica como funcionam as organizações caórdicas. Discute também o que as organizações modernas devem fazer para funcionar nesse modelo de gestão que vem revolucionando as organizações. Por tema sugere como as organizações que buscam a perpetuidade devem fazer uso do modelo e dos princípios caórdicos de estrutura para aprimorar seu modo de gestão.

Segundo Burlamaqui (2006), somente no Brasil são lançados mensalmente cerca de 4.000 livros, os ciclos de vida de produtos tecnológicos tem diminuído pela metade, além de inúmeras novidades tecnológicas que são recebidas diariamente. Isto influencia a vida das pessoas e principalmente a vida das empresas, pois quando os consumidores mudam a dinâmica dos mercados, sistemas e processos precisam de uma reformulação. Segundo Hock (1999, p.25), “Uma nova ciência, cultura e sistema está lutando para nascer diante de tantas mudanças contingências”.

Eventos inconstantes, acontecem diariamente e estão em plena mutação. Sem perspectiva de acertar, são a representação do quão caótico o mercado se encontra. Ambientes assim requerem uma nova postura de liderança. Para Burlamaqui (2006) é impossível querer ter controle absoluto sobre tudo. Então, a atitude de um líder, nestas circunstâncias, deve mudar, levando-o a precisar escutar

as pessoas, considerar idéias e opiniões, saber fazer reuniões produtivas, usar bem seu tempo, assim como desenvolver pessoas que pensam.

Burlamaqui (2006) coloca ainda que se precisa de resultados principalmente no caos, e para tanto o essencial é a ordem. Para ele então, o fator chave chama-se Caórdico “[...] qualquer organismo, organização, comunidade ou sistema complexo, não linear que se auto organiza e se auto governa. Uma combinação de duas palavras: caos e ordem”. Hock (1999) criou o termo para descrever qualquer organização, sistema ou empresa que seja auto-organizado, autogovernado, adaptável, não-linear, complexo e que combine harmoniosamente tanto as características do caos quanto às de ordem. Ele criou este conceito ao procurar resposta para as seguintes perguntas:

- ◆ Porque as instituições, em toda parte, sejam elas políticas, comerciais ou sociais, são cada vez mais incapazes de administrar as próprias questões?;
- ◆ Porque as pessoas, em toda parte, estão cada vez mais em conflito com as instituições de que fazem parte e alienados delas?;
- ◆ Porque aumenta cada vez mais o desequilíbrio na sociedade e na biosfera?

Burlamaqui(2001) diz que:

Pensar em ordem no caos é pensar em orientar e guiar as ações das pessoas. Ordem esta que pode ser traduzida em ter sempre um propósito comum, uma busca pelos princípios fundamentais, possuir as pessoas certas, ter conceitos claros e mutáveis, obter uma estrutura e conseguir que as ações sejam voltadas para uma prática consciente e com senso crítico adequado. Fazer isso é liderar em ambientes caórdicos.

Liderar nestes ambientes exige mais que boa intenção ou vontade. Requer, primeiro, coragem para mudar. Mudar significa, experimentar uma nova forma de ser, de pensar, e de fazer as coisas principalmente com as pessoas. Um ambiente caórdico exige uma nova liderança, se a tiver, estará dentro, caso contrário será vítima do sistema. (BURLAMAQUI, 2001)

Pode-se dizer que a sucessão de eventos indeterminados e inesperados ocorrerá cada vez com mais frequência e estas mudanças gerarão uma nova dinâmica que colocará uma ordem necessária. A harmonia do caos e da ordem convivendo juntos iniciará o ambiente caórdico. E Burlamaqui (2001) lembra que ambientes caórdicos precisam de líderes despojados, livres de cabeça, sem preconceitos e estereótipos. A capacidade de dar forma, ser flexível e alinhar propósitos com ações claras levará o ambiente caórdico a ser bem sucedido. De progressos das ações praticadas.

Diante deste contexto, o estudo das organizações caórdicas é relevante por ser uma tendência da atualidade. Hock (1999), principal autor da bibliografia utilizada para este trabalho, afirma que:

Estamos num ponto do tempo em que uma era de quatrocentos anos está morrendo e outra está lutando para nascer – uma mudança de cultura, ciência, sociedade e instituições muito maior do que qualquer outra que o mundo já tenha experimentado. Temos à frente a possibilidade de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética como o mundo nunca conheceu, e de uma harmonia com a natureza, com os outros e com a inteligência divina como o mundo jamais sonhou.

Por ser uma nova tendência no mundo corporativo, o presente estudo tem o intuito de poder contribuir com novas instituições que estejam surgindo, e com instituições que já estão no mercado, para que possam aprender a viver esta nova era em que as instituições estão inseridas.

Embora administrar seja importante em qualquer contexto, a razão principal para estudá-la é seu reflexo sobre o desempenho das organizações. O ambiente organizacional em que se vive no século XXI obriga a repensar a maneira como estão sendo geridas as organizações.

Existem muitas maneiras de gerir organizações e decidir qual é a melhor opção não é tarefa fácil. Porém, no meio de todos os métodos, os princípios das organizações caórdicas são um dos poucos que podem ser aplicados em qualquer tipo de organização. A perspectiva caórdica mostra como se deve lidar com a inovação que é inerente e essencial às organizações.

Dentro do ambiente em que vivem as empresas na atualidade pretende-se mostrar como os princípios da teoria caórdica podem ajudar as empresas a viver neste novo ambiente organizacional.

Apresentar a dinâmica de adaptação das organizações inovadoras que convivem permanentemente com dimensões de caos e ordem em ambientes reais é o que se almeja. Para tal tem-se por objetivos específicos entender o pensamento de Dee Hock sobre a teoria caórdica, expor os princípios gerenciais propostos por ela, e fazer uma apreciação crítica dos seus princípios e de sua praticidade gerencial.

2. DESENVOLVIMENTO

Um fenômeno muito comum, que a humanidade tem assistido desde a descoberta da máquina a vapor, é o notável aumento – em número, tamanho e complexidade – das estruturas organizacionais. Como discorre Maximiano (2000, p. 100): “[...] o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos de que necessita [...]”. Sejam quais forem os objetivos perseguidos as organizações envolvem os indivíduos em tudo, tornando-os cada vez mais dependentes delas, até mesmo porque, são elas que suprem grande parte das necessidades humanas.

As organizações complexas e diversificadas são recentes na história da humanidade. Apesar dos modernos métodos de gestão é sabido que a administração só passou a ser o que é a partir da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra na segunda metade do século XVIII. No entanto foi apenas no início do século XX que começaram a aparecer estudos científicos sobre a forma de se administrar (MAXIMIANO, 2000)

A partir dos trabalhos de Taylor, Fayol e Weber é que se teve o embasamento da aplicação de métodos científicos ao trabalho nas organizações. É também com esses autores que surge a Teoria da Administração. Teoria que no início, tratava apenas de aspectos e variáveis internas das organizações e que foi cada vez mais se ampliando com a contribuição das escolas administrativas que surgiram (MAXIMIANO, 2000).

A contribuição de Taylor aconteceu de duas maneiras. A primeira, e a mais importante, foi a análise do trabalho manual. Ele observa que para resolver o problema da produtividade do trabalho manual deve-se entender a noção de destreza física, nesse sentido sua contribuição vem da análise do trabalho manual a partir do conceito de tempos e movimentos. Assim havia-se descoberto como otimizar o trabalho manual. (ECHEVERRIA, 1999)

Taylor continua fazendo a separação entre a atividade de execução do trabalho, realizada pelo operário, da definição de como fazer esse trabalho, realizada pelo engenheiro. Na proposta dele essa separação é um fator chave posto que, o conhecimento do engenheiro é essencial, se sobrepondo ao trabalho físico do operário, onde se aplica o conhecimento. (ECHEVERRIA, 1999)

Porém não demoraram a surgir muitas reações de oposição à proposta de Taylor. Setores sindicais, políticos e intelectuais acusavam-no de incentivar um tratamento desumano aos trabalhadores, e de que suas propostas se aplicavam em extrair até a última gota de suor deles, de promover total alienação do trabalho, de instigar a super exploração dos funcionários. Taylor foi criticado pela distribuição desigual do poder que sua proposta estabelecia entre empresários e trabalhadores. Os trabalhadores passaram a viver dentro de um sistema completamente regulado por seus chefes. Até na Câmara de Representantes do Congresso dos Estados Unidos foi criada uma comissão para impugnar a proposta tayloriana. (CHIAVENATO, 1994)

Taylor (1911, apud Echeverria 2001, p. 84) tentou se defender dizendo que ninguém mais do que ele estava interessado no bem-estar dos trabalhadores. Tanto que, na abertura de seu livro, ele coloca que “o objetivo principal da administração deve ser o de garantir o máximo de prosperidade para o empregador, junto ao máximo de prosperidade para cada empregado”. Realmente era essa a sua intenção; porém, foi mal interpretada.

Ele efetivamente reconhecia que suas propostas exigiriam dos trabalhadores alguns sacrifícios iniciais, mas eles se beneficiariam destes sacrifícios à medida que também participassem da geração de valor para o qual estavam contribuindo. Ele sustentava que estava consciente de estar demandando um esforço adicional por parte dos trabalhadores, porém esses mesmos trabalhadores seriam recompensados à medida que aquele esforço gerasse produtividade, e riqueza o que seria conduzido a um aumento significativo de salários, fazendo com que os próprios trabalhadores participassem da riqueza que ajudaram a criar. Porém essa parte do trabalho de Taylor foi ignorada pelos empresários. (CHIAVENATO, 1994)

Nas palavras do próprio Taylor “Os homens não realizarão um dia de trabalho extraordinário sem receberem por ele o pagamento de uma diária ordinária”. (ECHEVERRIA, 2001)

As conseqüências da aplicação da teoria tayloriana não revelaram somente boas intenções. À medida que o novo método proposto aumentava a produção e diminuía os custos, as empresas começaram a oferecer salários mais altos a quem aceitasse se submeter ao rigor dos novos princípios. Porém, muitos trabalhadores não se adaptaram ao novo sistema e isso gerava uma taxa de rotatividade muito alta nas empresas. Para reduzir esta taxa os empresários aumentavam cada vez mais os salários. Em 1914, Ford resolveu duplicar o salário dos operários e pagar cinco dólares por dia, salário jamais pago anteriormente nem para funcionários altamente qualificados. Progressivamente começava a se revelar os prognósticos de Taylor. O salário dos trabalhadores começou a ter ascensão, o incremento da produtividade do trabalho baseada nos princípios de Taylor, traduziu-se na maior mobilidade social conhecida no mundo ocidental. (MAXIMIANO, 2000)

Na mesma época o sucesso do trabalho de Taylor começou a se espalhar pelo mundo e sua obra foi traduzida para muitas línguas. Trabalhadores dos países industrializados passaram a receber benefícios gerados pelo aumento da produtividade do trabalho, reduzindo conflitos sociais internos e greves.

Já os conflitos externos aumentavam cada vez mais e acabariam por gerar duas grandes guerras mundiais, contexto no qual seriam aplicados veementemente os princípios taylorianos. Durante a Primeira Guerra os países em conflito recorriam ao taylorismo para garantir o abastecimento, em tempo hábil, de munições. Durante a Segunda Guerra Mundial aplicando os princípios de administração científica de Taylor, em dois ou três meses os Estados Unidos transformaram trabalhadores não qualificados em fundidores e construtores de barcos de alto nível(DRUCKER, 1992).

Drucker (1992) sustenta que se deve atribuir a Taylor um mérito adicional, já que seus princípios enfraqueceram a luta de classes e diminuíram a crescente polarização entre capitalistas e trabalhadores, que se havia registrado na última

metade do século XIX e que permitiu a Karl Marx prever o advento do social-comunismo.

Taylor havia conseguido resolver o problema da produtividade do trabalhador manual na execução de sua tarefa individual. Em 1914 Ford resolve incrementar as idéias de Taylor através da produtividade nas atividades de coordenação das tarefas individuais, por meio da invenção da linha de montagem. A combinação das duas contribuições torna os processos de trabalho mais produtivos. Porém esse novo mecanismo criado determinou o mecanismo por meio do qual o trabalho devia ser regulado para garantir que o trabalhador rendesse o máximo possível, a esse mecanismo denominou-se “mando e controle”, que consistia em ordenar ao trabalhador exatamente o que tinha que fazer e em controlar que fosse cumprido. (MAXIMIANO, 2000)

O mecanismo do mando e controle tem dois traços característicos bem marcantes. O primeiro foi o fato de que se trata de um tipo de regulação que opera estabelecendo um “teto” para o rendimento do trabalhador, já que o melhor que ele pode fazer é seguir a risca o que lhe é imposto. Com a introdução da linha de montagem, inexistiu a possibilidade de que o trabalhador individual possa render mais, é a própria linha de montagem que determina o rendimento individual. E a segunda característica é o fato de este mecanismo ser sustentado pelo medo – medo das conseqüências que terão caso não obedecerem ao capataz, a principal figura de autoridade na empresa tradicional. (DRUCKER, 1998)

Todavia esse capataz também precisava receber ordens e instruções e ser igualmente controlado por um capataz, o capataz do capataz, assim como o capataz do capataz também receberá ordens do capataz do capataz do capataz. Todos esses capatazes por uma questão de hierarquização e status são chamados de gerentes, sendo o principal deles o gerente-geral, o grande capataz. (DRUCKER, 1998)

Esse será então o modelo da estrutura da organização tradicional, uma estrutura piramidal e hierárquica, onde o poder é definido pela localização na pirâmide. Essa estrutura serve como rede de informações e representa os canais de

tomada de decisões. A comunicação na empresa tradicional costuma ser em zigue-zague, já que está submetida à estrutura de autoridade da empresa, tendo como consequência, a escassa comunicação direta entre divisões funcionais diferentes. Essa estrutura também estabelece os canais de tomada de decisão, uma vez que sua posição na pirâmide determina seu poder de decisão. (ECHEVERRIA, 2001)

A imagem que revela essa estrutura piramidal hierárquica nas empresas tradicionais é o organograma, que descreve funções e níveis de autoridade. Essa forma de agrupamento representa, no começo do século XX, uma alternativa que permite agrupar, coerentemente, dentro de uma mesma organização grande diversidade de funções, nascendo, então, a grande corporação moderna. Adicionou-se a isso a estrutura burocrática, inventada pelos chineses na Antigüidade para conduzir o Império, estrutura esta que já havia sido utilizado anteriormente por muitas outras instituições, destacando-se a Igreja e o Exército. (ECHEVERRIA, 2001).

A estrutura da empresa tradicional vai consolidando-se aos poucos através de várias contribuições, que aos poucos vão aperfeiçoando-a, com destaque para duas delas que contribuíram para conferir às organizações o que se pode chamar de configuração clássica. A primeira foi feita pelo francês Henry Fayol, em nível conceitual, e a segunda se deu através de Alfred Sloan, em nível prático, introduzindo variações à concepção de Fayol, particularmente no que se refere à aplicação de alguns princípios de descentralização. Sloan dirigindo a General Motors transforma-a no paradigma da corporação moderna. (ECHEVERRIA, 2001)

Echeverria (2001, p. 65) afirma que a forma tradicional de fazer empresa, a que prevaleceu durante grande parte do século XX, não funciona mais. O fato é que a estrutura piramidal e hierárquica da empresa tradicional começa a dar mostras de ser lenta e pouco efetiva em sua capacidade de tomada de decisão, o que afeta severamente sua capacidade competitiva. Para ele empresas novas, mais flexíveis, adiantam-se na tomada de decisões e conseguem tirar importantes vantagens disso. A empresa tradicional ao submeter o seu funcionamento à estrutura piramidal do poder, distorce os processos de trabalho e negócio. Em resumo, a estrutura da empresa tradicional tem se revelado lenta, pouco efetiva, capaz de distorcer seus

processos de trabalho e negócio, cara e pouco competitiva. A estrutura da empresa tradicional cada vez mais demonstra estar obsoleta, como confirma Echeverria:

Depois de ter possibilitado o mais espetacular crescimento empresarial da História, esse modo de fazer empresa mostra sinais inequívocos de esgotamento e se revela incapaz de sustentar com firmeza o desenvolvimento empresarial, no futuro.

Depois de ter servido à expansão das atividades empresariais no mundo todo, e ter expandido a capacidade produtiva das empresas, a estrutura da empresa tradicional se transformou num obstáculo para seu próprio desenvolvimento. Antes essa estrutura ajudava a impulsionar a organização, porém se transformou em um fator limitante. (ECHEVERRIA, 2001)

As instituições hierárquicas de comando-e-controle da Era Industrial, que, nos últimos quatrocentos anos, cresceram a ponto de dominar a vida comercial, política e social, estão cada vez mais irrelevantes diante da diversidade e complexidade da sociedade no mundo inteiro. (HOCK, 1999)

Drucker (2004) sustenta que, assim como a empresa tradicional, que predominou durante grande parte do século XX, resolveu o problema da produtividade do trabalho manual, a empresa do século XXI só será construída quando formos capazes de resolver o problema da produtividade do trabalho não manual. Echeverria (2001) ratifica Drucker ao afirmar que a empresa tradicional está em crise, a estrutura da empresa tradicional que no início garantia o rendimento máximo do trabalhador converteu-se em um obstáculo para alcançar tais rendimentos, o que significa que se está no limiar de ser substituída.

As mudanças internas e externas também são fatores que influenciam a crise, destacando-se as mudanças no caráter do trabalho e a crise do mecanismo de regulação do trabalho. O caráter do trabalho que predominava na época era o trabalho manual é diferente do trabalho que predomina nas organizações do século XXI, o trabalho não-manual, que é não só o mais numeroso como também o mais importante na capacidade de geração de valor nas organizações do século XXI. Cabe aqui, portanto, a reflexão se o que servia para o trabalho manual continua

servindo para o trabalho não-manual. Com o mecanismo de regulação do trabalho não é diferente, encontra-se dificuldade de aplicar o mando e controle, uma vez que no trabalho não manual quem melhor sabe o como fazer é o próprio funcionário, não permitindo que o chefe ordene o que deve ser feito para depois controlar o cumprimento das ordens, até mesmo porque o simples cumprimento de ordens no trabalho não-manual reduziria o potencial dos trabalhadores. (ECHEVERRIA, 2001)

Drucker (1992) sustenta de forma reiterada que assim como a empresa tradicional, que predominara durante grande parte do século XX se levantou, para resolver o problema do trabalho manual, a empresa do futuro, a empresa do século XXI, só será construída quando for possível resolver o problema da produtividade do trabalhador não manual.

Resolver o problema da produtividade do trabalho não-manual não é, segundo Drucker (1992), tarefa fácil, diferentemente de quando Taylor enfrentou problema equivalente com o trabalho manual. O primeiro problema está no fato de que a tarefa a ser executada no trabalho não-manual, não é óbvia como é para o trabalho manual. Assim como o reconhecimento da necessidade da tarefa, no trabalho não-manual deixa de ser algo óbvio. Ele faz a distinção entre fazer o que é necessário e fazer as coisas bem, segundo ele, é comum nas empresas de hoje, pessoas que fazem, muito bem, determinadas tarefas consideradas desnecessárias, tarefas estas que não contribuem para o processo de agregação de valor. Este problema não costuma ser detectado, pois o que os sistemas de avaliação avaliam é como foi feita a tarefa, e não sua real necessidade.

O segundo problema, segundo Drucker (1992), é o fato do trabalhador não-manual ser um trabalhador do conhecimento, o que torna ainda mais complexa a solução do problema de sua produtividade, uma vez que não é possível incrementar a produtividade do trabalhador do conhecimento, e mais ainda saber como administrar o conhecimento. Echeverria (2001) coloca ainda que um dos grandes méritos de Drucker foi ter colocado no centro do debate o problema do trabalho e sua produtividade, e realmente é esse o ponto principal para a construção da empresa emergente.

Echeverria (2001) diz que uma diferença importante entre o trabalho manual e o não-manual é o fato deste segundo estar sustentado no poder gerador da linguagem. É importante distinguir também, se o trabalho em questão, seja este um trabalho sustentado no poder transformador da força física ou da palavra, é um trabalho que consiste na mera aplicação de procedimentos padrão, trabalho rotineiro, ou é um trabalho de índole criativa. Os trabalhos rotineiros são trabalhos que, sobretudo, requerem mecanismos de regulação e de supervisão, além de ser um trabalho que registra uma maior probabilidade de ser substituído por tecnologia, em relação ao trabalho criativo. A diferença mais importante tem relação com a capacidade de geração de valor de cada um desses trabalhos, o trabalho criativo é determinante para a sobrevivência de uma empresa, e tem exercido cada vez maior influência na capacidade de geração de valor. E são esses mesmos trabalhadores, reciprocamente, que estão recebendo proporções crescentes do valor agregado produzido por suas empresas.

Esse trabalhador criativo tem a tarefa de preservação e geração de oportunidades de negócio para a empresa, operam com questões como as possibilidades e os compromissos. Seu objetivo é manter abertas as possibilidades existentes, gerar novas possibilidades e obter aqueles compromissos que permitam aproveitá-las, tudo isso se faz no terreno das ações conversacionais, que é onde se geram as possibilidades e compromissos. (ECHEVERRIA 2001)

Dentro do conjunto dos trabalhadores criativos que recorrem ao poder da palavra, Echeverria (2001) divide-os em duas categorias: aqueles que estão a cargo do manejo de contingências, e aqueles cujo labor é a inovação. O que opera com contingências o faz dentro de determinados parâmetros preestabelecidos, dentro de espaços definidos de possibilidades, sua responsabilidade é manter aberto esse espaço de possibilidades e manejar as contingências que podem ocorrer, a fim de evitar que o dito espaço se feche. Este tipo de trabalhador, geralmente trabalha com pessoas, com todas as suas inquietudes diversas e mutantes, o que implica que este tipo de trabalhador não pode receber o tipo de instruções que receberia o operário tayloriano. Os tipos de competências requeridas por esse tipo de trabalho são distintas, e se situam em nível mais profundo, que permitem uma alta flexibilidade ao

trabalhador em seu comportamento, o que Echeverria chama de competências genéricas.

O trabalhador inovador está, diferentemente do anterior, em busca de novas possibilidades. Para ele, é preciso se concentrar na descoberta, mas, sobretudo na geração de novas inquietudes. Seu objetivo é a geração de novas oportunidades de negócio, espaço que confere eficácia à empresa. (ECHEVERRIA, 2001)

Raramente encontram-se tais características isoladas em trabalhadores não-manuais, dificilmente se encontrará algum trabalhador cujo trabalho se restrinja exclusivamente a tarefas rotineiras. Isto é uma consequência de se trabalhar com a palavra. A linguagem situa as pessoas sempre em relação a outra pessoa e não a um objeto material, como acontece com o trabalhador manual. As pessoas, ao contrário dos objetos, têm um âmbito de autonomia em seu atuar, são diferentes umas das outras, são dinâmicas e, portanto, mutantes, e isto fixa limites à rotineirização do trabalho. (ECHEVERRIA, 2001)

Echeverria (2001) coloca que é possível executar a mesma operação que executou Taylor, quando desagregou a destreza física em tempos e movimentos. Ele desagrega o poder transformador da palavra em um conjunto específico e concreto de competências conversacionais. Considerada por ele uma operação de suma importância, uma vez que nela está a chave para incidir precisamente na produtividade do trabalhador não-manual.

A resolução do problema da produtividade do trabalho não-manual se converte então, na resolução do problema da produtividade do trabalho sustentado no poder transformador da palavra. O emprego da palavra, seu exercício, a palavra em ação, em estado prático, conduz à noção de conversação. Echeverria (2001) afirma ainda que toda palavra emitida conduz, inevitavelmente, ao domínio da conversação. Essa relação, em que toda palavra coloca as pessoas, é o que ele chama de conversação.

A conversação é composta de três subdomínios diferentes: a linguagem, a emocionalidade e a corporalidade. Em cada um desses subdomínios, por sua vez,

são encontrados um conjunto de competências conversacionais específicas, que incidem diretamente na eficiência e na efetividade do trabalho. Trabalhar com os componentes de uma conversação é apenas um caminho para determinar competências conversacionais. Um segundo caminho guarda relação com o exame de diversas tipologias de conversações requeridas para tarefas diferentes dentro de uma organização. Não é somente importante, portanto, ganhar competências nos aspectos relacionados com os componentes de uma conversação, é igualmente necessário ter as competências conversacionais adequadas para saber reconhecer e manter distintos tipos de conversação. (ECHEVERRIA, 2001)

Para Echeverria (2001), porém, o conhecimento não é a chave da produtividade do trabalho não manual, como colocou Drucker. O conhecimento, como tal, não garante desempenhos superiores, as conversações sim. Só a ação pode ser produtiva. As conversações são ações, ao conversar se está atuando, intervindo, o que poderá ser feito com mais, ou menos, conhecimento, e isto será determinante no resultado. Mais a ênfase tem q ser colocada na ação, não só no conhecimento que a acompanha. Daí Taylor buscar a produtividade na relação entre tempos e movimentos, os movimentos podem ser mais, ou menos, produtivos, as conversações também.

Assim como existe a estreita relação entre a tarefa individual, o trabalhador não-manual e as competências organizacionais, como uma exigência para a produtividade do trabalho, também existe essa estreita relação com as atividades de coordenação. A linguagem é a grande ferramenta que possuem os seres humanos para coordenar, inclusive, a forma como coordenam ações. (ECHEVERRIA, 2001)

Echeverria (2001) diz que esta foi uma área muito descuidada, na qual se prestou muito pouca atenção, e que representa um terreno de grandes oportunidades para obter incrementos na produtividade do trabalho não-manual. Um dos méritos das propostas da reengenharia de processos foi a preocupação em elevar os rendimentos dos processos no interior das empresas. O que a reengenharia propõe é uma metodologia para incrementar os processos existentes, avaliá-los e redesenhá-los, de modo a torná-los mais efetivos. É importante reconhecer que a reengenharia de processos dá uma contribuição importante para a

produtividade da empresa, ao permitir que se detectem trabalhos pouco efetivos. Não é estranho, portanto, ter merecido o forte respaldo de Drucker. Porém a ênfase da reengenharia foi colocada nas tarefas individuais, mas descuidou-se da importância das atividades de coordenação.

Apesar de estar se tratando do trabalhador não-manual individualmente, no entanto o trabalho na empresa não é a simples soma de trabalhos individuais é sim trabalhos individuais articulados em processos e, portanto, o trabalho não pode ser considerado apenas em sua dimensão individual, é preciso levar em consideração a tarefa individual, as atividades de coordenação e o trabalho reflexivo da aprendizagem. (ECHEVERRIA, 2001)

Para que seja possível intervir nas atividades de coordenação, é preciso aceitar o caráter conversacional da coordenação e reconhecer competências conversacionais específicas que dela participam. Do contrário, por mais que se insista que elas oferecem grandes oportunidades, para melhorar os processos, essas oportunidades não poderão ser aproveitadas. (ECHEVERRIA, 2001)

Na terceira dimensão considerada, trabalho reflexivo da aprendizagem, o trabalho que se faz sobre o trabalho presente, na perspectiva de melhorá-lo no futuro. Trata-se de um trabalho sobre o trabalho. Na atualidade esta é uma dimensão crucial do trabalho de uma empresa, uma vez que este é o trabalho em que se é obrigado a efetuar sobre o trabalho presente a fim de garantir a nossa capacidade de continuar sendo efetivos no futuro. Para Echeverria (2001) não é suficiente trabalhar sob a forma como são feitas as coisas (tarefas individuais e atividades de coordenação), é também necessário trabalhar sobre a maneira como se trabalha, sobre a forma como se fazem as coisas. O trabalho reflexivo da aprendizagem tem essa característica: ele se volta sobre si mesmo em espiral infinita.

Echeverria (2001) sustenta que, dentro do capital intelectual de uma empresa, uma parte muito importante guarda relação com sua capacidade reflexiva. O profissional do futuro precisa se transformar em paciente reflexivo, que saiba integrar ação e reflexão, de forma a produzir um permanente enriquecimento de seu

fazer. A importância do trabalho reflexivo de aprendizagem expressa o compromisso presente da empresa com o trabalho futuro e tem papel equivalente ao que é exercido pelo trabalho inovador, no nível da tarefa individual. Ambos colocam a empresa na direção do futuro, da mudança, da transformação e da aprendizagem como disposições permanentes. A empresa do futuro será uma organização aprendiz, e isto se deve traduzir em sua estrutura e forma de organização. Implica múltiplos desafios, muitos dos quais estão longe de ter sido resolvido. A aprendizagem não é só uma maneira de incrementar nossas competências, nossa capacidade de ação. É também uma ação em si mesma, que requer competências próprias. Até agora a ênfase era colocada nas ações que se aprendiam, mas raramente as ações que asseguram a aprendizagens eficazes. Ensinam muitas coisas, mas não ensinam a “aprender a aprender”, e acontece que “aprender a aprender” é a mãe de todas as competências, pois dela nascem todas as outras.

No contexto descrito, o “mando e controle” não só se mostra insuficiente em âmbitos crescentes das atividades empresariais, mas também altamente nocivo e inconveniente, com seu mecanismo que determina um “teto” para o desempenho. Experimentar, no contexto do “mando e controle” é algo como falta de critérios, é comprometer os resultados desejados. Todavia, para aprender, é preciso aceitar q se cometerá erros, para inovar será preciso experimentações e fracassos iniciais. É necessário, portanto, um mecanismo de regulação do trabalho que, garantindo um “pisso”, certos desempenhos mínimos no tempo, permita e estimule o trabalhador a aprender e inovar. (ECHEVERRIA 2001)

O “mando e controle” não obtêm do trabalhador não-manual seu pleno potencial de desempenho. Não só não o induz a aprender e inovar, mas subutiliza o que ele já sabe, desperdiçando suas competências presentes. Além de ser baseado na emocionalidade do medo, medo este que leva as pessoas a evitar o perigo e descartar o risco. Como tal é uma aprendizagem contra-indicada pra a aprendizagem e a inovação, que requerem emocionalidades expansivas, que produzam abertura e disposição para o risco. (ECHEVERRIA 2001)

Echeverria (2001) afirma que os novos mecanismos de regulação devem se sustentar em uma emocionalidade diferente, a confiança. A confiança é a

emocionalidade chave do novo modo de fazer empresa. Com confiança, o trabalhador se abre para a aprendizagem, atreve-se a inovar, aceita cometer erros e confrontar suas ignorâncias e incompetências.

A empresa, todavia, não pode deixar de realizar algum tipo de supervisão sobre o conjunto das tarefas individuais, a fim de assegurar que elas sirvam aos objetivos da organização. Porém a empresa deverá modificar suas modalidades de gestão, isto corresponderá a especificar desafios e objetivos gerais a serem alcançados, mas em diálogo permanente com aqueles que dispõem das competências para a geração de possibilidades e oportunidades de negócio. Para isso deverá conceder espaços significativos de autonomia responsável a seus empregados, permitindo-os explorar e experimentar. Sua ênfase deverá deslocar-se de um controle de ações para uma gestão de resultados. O tipo de gestão que se deve desenvolver é uma gestão de processos, pois são estes que geram os resultados, uma adequada gestão de resultados envolve uma gestão de processos. (ECHEVERRIA 2001)

Com o predomínio crescente do trabalhador não-manual, a figura do capataz não funciona. Em primeiro lugar, ninguém costuma saber melhor que o próprio trabalhador qualificado o que deve ser feito e como. O chefe já não está ali para ordenar ao trabalhador o que fazer, está para assegurar que o que o trabalhador faz seja coerente com o que a empresa quer, e para assegurar que o trabalhador possa fazer seu trabalho nas melhores condições possíveis para assim alcançar o máximo rendimento possível. Echeverria (2001, p.80) resume dizendo “[...] o chefe está ali, entre outras razões, para facilitar o rendimento do trabalhador, para servi-lo”.

Warren Benis (1997 *apud* ECHEVERRIA, 2001, p.81) bem coloca que a empresa emergente exige “um novo tipo de líder”, assinala que o líder da nova empresa terá de ser líder de líderes. E acrescenta:

O trabalho principal do líder de líderes é [...] potenciar outros líderes, o que significa, em primeiro lugar, criar as condições que expandam a habilidade de todos os empregados de tomar decisões e criar a mudança. Porém, mais que isso, significa que o líder deve ajudar de maneira ativa seus seguidores e a alcançarem seu máximo potencial de liderança.

Este é um contexto de trabalho muito diferente daquele ao qual se havia acostumado a empresa tradicional. Michel Hammer (1997 *apud* ECHEVERRIA, 2001, p.81) coloca muito bem:

É um trabalho em um contexto focado e conduzido para o cliente, no qual equipes de profissionais, com autonomia e responsabilidade, criam um produto final, fazem-no não sob o olhar de águia de um capataz severo, mas sob benigna tutoria de um diretor conselheiro.

Acrescenta ainda que:

Com efeito, o diretor se transforma em um coach, alguém cujo papel é aconselhar, apoiar, facilitar, para permitir que os membros da equipe cumpram seu trabalho, não se baseando na premissa de que os diretores estão mais bem qualificados para fazê-lo, porque, francamente, se estivessem mais qualificados, seguramente o estariam fazendo eles mesmos, mas porque sua contribuição está em incrementar e aperfeiçoar o trabalho da equipe. (tradução corrigida)

Echeverria (2001) coloca que ao se pôr abaixo o mecanismo de mando e controle e o tipo de relação de autoridade que este estabelecia e ao comprometer a figura do capataz, a estrutura piramidal e hierárquica da empresa tradicional deixa de fazer sentido. Não mais se dispõem de um mesmo tipo de estrutura que se aplica, em pequena ou grande escala, a todas as empresas. Cada empresa deve agora se perguntar sobre qual tipo de estrutura que mais lhe convém, levando em conta o que ela faz e propõe a realizar. A empresa do futuro tenderá a se constituir como uma articulação horizontal de redes, com grande flexibilidade e capacidade de trocar de forma, com grande mobilidade horizontal entre seus diferentes empregados, que passarão de uma tarefa a outra, de um tipo de responsabilidade a outra, diferente. Comparada com a empresa tradicional, as novas organizações serão mais horizontais, terão menos níveis hierárquicos e será mais flexível.

A confiança será um elemento-chave na construção da empresa do futuro. Dentro dela irá adquirindo, progressivamente, um papel decisivo nas novas relações de trabalho. O "mando e controle" está em crise, depois de ter servido como pilar da empresa tradicional, a estrutura inteira da empresa tradicional já não opera com a

efetividade de antigamente e o sintoma principal da crise do “mando e controle” é a perda da efetividade. (ECHEVERRIA, 2001)

Durante a última década ocorreu uma fundamental transformação no caráter do trabalho. Passou-se de uma empresa na qual o trabalho manual era preponderante, o mais numeroso e o que mais contribuía para o processo de geração de valor, para uma empresa na qual predomina o trabalho não-manual, tanto quantitativamente como em termos de contribuição para a criação de valor. Passou-se de uma força de trabalho relativamente homogênea e mal qualificada para uma massa de trabalhadores educada, dona de grande diversidade de conhecimentos e competências. (ECHEVERRIA, 2001)

Cada vez mais se reconhece a necessidade de instaurar novas relações de trabalho. Já se aceita que, nas atuais condições, o medo perdeu a efetividade. Se o medo era um elemento de pressão frente ao trabalhador manual, que o impulsionava a produzir mais, ele não cumpre esse papel com o trabalhador não-manual, pelo contrário, sob a influência do medo, o trabalhador não-manual rende menos e contrai sua capacidade de ação, em vez de expandi-la. Neste contexto, cada vez mais percebe-se a necessidade de gerar relações de trabalho baseadas na confiança. À medida que a empresa gera relações de confiança, obtém melhores resultados de seus trabalhadores. (ECHEVERRIA, 2001)

A confiança é o fundamento de toda relação social que não se sustente na força, toda relação social que não se fundamente na força tem que se sustentar na confiança. Sem confiança, essas relações se vêm comprometidas e tenderão a se dissolver. (ECHEVERRIA, 2001)

Porém Echeverria (2001) lembra que uma relação sustentada na confiança não é, necessariamente, uma relação entre iguais, pelo contrário, muitas delas são altamente assimétricas. Nas relações sustentadas na confiança, o poder se exerce por meio da autoridade e não, por meio da força. O critério chave para outorgar ou revogar a autoridade é a confiança.

Heidegger (1982, *apud* ECHEVERRIA 2001, p.97) diz que “[...] um dos traços que caracterizam o ser humano é a incerteza, o reconhecimento da grande vulnerabilidade que ameaça permanentemente a nossa existência”. Echeverria (2001) diz então que a confiança é uma emocionalidade que expressa o nível que adquire essa sensação de vulnerabilidade. Para ele quando há confiança as pessoas sentem-se mais seguras e protegidas, logo menos vulneráveis, a falta de confiança aumenta o temor. Quem não sente confiança costuma habitar no medo, a confiança ou a falta dela são indicadores emocionais de vulnerabilidade. Ele sustenta que:

A confiança é um grande solvente do medo. Com confiança, eu abro meus braços para os outros, delego tarefas, coloco minha pessoa e minhas possibilidades em outras mãos. Com confiança, aposto que nada de mal acontecerá. A *confiança sempre implica uma aposta*, pois nada me garante a segurança. Nada elimina as contingências. Só o que se pode fazer é reunir elementos para apostar em um outro sentido. A aposta que fazemos não é insignificante [...]. É importante aprender a prudência, aquela competência que nos ajuda a discernir quando se pode confiar e quando é preferível desconfiar. [...]. A maneira como apostamos, no que confiamos ou não confiamos, nos permitirá estabelecer tipos distintos de relações com pessoas, com o mundo, com o futuro, com nós mesmos.

Luhman (1996, *apud* ECHEVERRIA 2001, p.100) destaca que:

[...] a confiança tem o efeito de reduzir tanto a incerteza como a complexidade. Quando atuamos com confiança, reduzimos a margem de coisas que podem acontecer e, assim, tornamos o futuro mais fácil de manejar. Da mesma maneira, o mundo se torna menos complexo, menos difícil e mais simples. Tudo isso permite estabelecer uma relação básica entre a confiança e a ação humana.

Echeverria (2001) coloca que a confiança lança as pessoas para frente, põe-nas em movimento, o que não implica desconhecer o fato de que a desconfiança também costuma nos conduzir a determinadas ações, trata-se, porém, de ações diferentes. Há dois tipos de ação aquela que dá ênfase à conservação e a que dá ênfase à transformação. A desconfiança conduz a ações que buscam a conservação, já a confiança leva as pessoas a ações transformadoras, capazes de gerar e conquistar novos mundos, futuros e possibilidades, ações de inovação e invenção. Com confiança atreve-se ao lançamento rumo ao desconhecido. A confiança é, portanto, o elemento básico que alimenta o espírito empreendedor, é o

grande motor da ação e do potencial transformador dos seres humanos. Como antecedente da ação, a confiança (ou a falta dela) representa uma das características-chave do tipo de observadores que as pessoas são. Nada incide com maior transparência no grau de confiança ou desconfiança do que as ações que, tanto os outros como a própria pessoa, executaram. A confiança e a ação se retroalimentam mutuamente.

O domínio das competências de cada um, da capacidade de atuar com efetividade é um dos grandes geradores de confiança e um dos fatores que nela produzem variações. O juízo de incompetência afeta diretamente a confiança que se tem nas outras pessoas. O mesmo acontece com as organizações. O nível de competência que ela exibe em seus desempenhos afetará o nível de confiança que os consumidores depositam nela. O domínio da competência leva as pessoas a olhar a maneira como o ator, seja ele uma pessoa ou uma organização, executa suas ações, bem como a efetividade que exibe ao executá-las. (ECHEVERRIA, 2001)

Echeverria (2001) diz que uma das grandes contribuições de Luhman para a compreensão do fenômeno da confiança consistiu em não tê-la restringido a um nível pessoal e ter mostrado sua importância nos sistemas sociais, para ele todo sistema social precisa desenvolver confiança como condição de funcionamento. Quando a confiança no sistema social global se desgasta, isso costuma se traduzir em um incremento da confiança e coesão em sistemas sociais intermediários sejam organizações políticas, econômicas, sociais, culturais ou desportivas. Um sistema que estimula cooperação desenvolverá confiança e um que estimula competição entre seus membros estimulará formas diversas de desconfiança.

Toda organização tem suas próprias normas de comportamento. Quanto mais claras e respeitadas elas forem, maior a confiança com que seus membros se desenvolverão. Quanto mais confusas forem e mais arbitrariamente forem aplicadas, maior será a desconfiança com a qual ela opera. (ECHEVERRIA, 2001)

Os indicadores de confiança que os mercados financeiros exibem são importantes para avaliar o estado presente da economia e suas perspectivas futuras.

São múltiplos os indicadores, que no nível da empresa, indicam quão saudável ela está financeiramente. Se a situação financeira da empresa é precária isso se refletirá em seu nível interno de confiança e na confiança que ela irradia para a comunidade e para o mercado. (ECHEVERRIA, 2001)

Se o dinheiro é poder, também o são a informação e o conhecimento. Se, se acreditar estar bem informado sobre o que está se passando no âmbito do trabalho atuar-se-á com um nível de confiança muito maior do que se sentir que não se dispõe de informação relevante. Atualmente, com o progresso dos bancos de dados, com a Internet e com múltiplos avanços nas tecnologias da informação, esta se tornou abundante, e isso incide na confiança que tanto empresas quanto indivíduos mostram em seus desempenhos, assim como na capacidade de transformação que ela possibilita. O conhecimento se expressa na capacidade eficaz da ação. Saber é saber fazer, é saber como, é *know-how*. O conhecimento faz uso da informação para potencializar a ação, é informação que se põe a trabalhar. O conhecimento outorgará confiança e me fará agir. As reservas de conhecimento de um sistema social e a capacidade de gerar, transmitir e aplicar conhecimento se tornaram um fator fundamental de confiança. (ECHEVERRIA, 2001)

Echeverria (2001) coloca que a solidariedade é a expressão de um fenômeno maior, o amor, um grande gerador de confiança. Habitualmente usamos o termo amor para relações pessoais, de maior intimidade entre pessoas, quando este transcende o âmbito pessoal e alcança pessoas que conhecemos menos se fala de solidariedade. No nível da empresa, a solidariedade interna é outro fator de importância na determinação do nível de confiança do sistema. Dele resultarão distintos sentidos de atribuições e distintos níveis de compromisso entre seus membros.

Para Echeverria (2001) quando os membros de um sistema social partilham os mesmo valores, isso incrementa o nível de confiança do sistema, pois reduz as classes de comportamentos possíveis, assim como as mútuas incertezas, em relação às suas ações. A coesão ética do sistema é, portanto, um fator importante de seu nível interno de confiança. Sejam quais forem os valores e tenham estes um efeito positivo ou negativo nas condições internas da confiança, o fato de que eles

sejam mais, ou menos, compartilhados pelo conjunto dos membros da organização gera, por si mesmo, um efeito adicional na confiança.

Echeverria (2001) ao falar da confiança como atributo dos sistemas sociais encerra dizendo que os sistemas democráticos requerem a conservação de determinados níveis mínimos de confiança para garantirem seu funcionamento. Quando um sistema democrático se vê arrastado por uma dinâmica interna que lesa esses mecanismos de geração de confiança, o perigo de uma integração pela força será, necessariamente, o setor que ganha para si o controle da força, aquele que imporá ao resto da sociedade os termos sob os quais tal integração será concretizada. O uso da força não é sempre uma responsabilidade exclusiva dos que recorrem a ela, é também o resultado da destruição dos mecanismos internos de geração de confiança do sistema, destruição da qual múltiplos setores participam. Nessas condições para o restabelecimento de bases sólidas de confiança, é preciso, normalmente, que ambos os setores assumam, conjunta e solidariamente suas respectivas responsabilidades.

A palavra é uma das coisas mais apreciadas de que dispõem os seres humanos. Esse poder, esse valor, sustenta-se na confiança que os demais têm nas pessoas. O falar é atuar e suportar as conseqüências, o falar não é inocente. Assumir as conseqüências do que se diz é também um aspecto importante, sob o ponto de vista de seus efeitos na confiança, e é preciso discernir o que se compartilha com os outros. Não assumir essas conseqüências torna o falar irresponsável e o converte em uma ação que se executa sem que cuidemos dos resultados que ela produz. Cada vez que se opta por um falar que distorce o que se pensa corre-se o risco de comprometer a confiança que os demais terão na palavra que se usa. (ECHEVERRIA, 2001)

Quando o que se diz publicamente, contradiz o que se pensa internamente, compromete-se essa confiança. Neste caso, porém, não se trata de uma questão de competência, não é competência que falta para que aquilo que se diz ou que se pensa se torne coerente. O problema da confiança nesse caso não reside no domínio da competência e sim, no domínio da sinceridade. Enquanto a competência pertence ao domínio da capacidade de ação, a sinceridade, um juízo feito pelos os

que escutam sobre o nível de coerência que existe entre o que se diz e o que se pensa, corresponde ao domínio da ética, e conseqüentemente do observador, a partir da qual define-se o tipo de relação que se estabelece com os demais. Ambos, de maneira diferente, fazem com que nos sintamos vulneráveis e comprometem nossa confiança. (ECHEVERRIA, 2001)

Quando se trata da confiança e sua relação com algumas competências conversacionais é importante falar da efetividade do escutar, da veracidade no manejo da informação, da falta de atribuições e inconsistências na tomada de decisão, da solidez nos juízos e das promessas e o domínio da responsabilidade. Se julgar que alguém não escuta adequadamente isso terá um impacto na confiança com que essa pessoa passa, o mesmo acontecerá se julgar que essa pessoa, quando fala aos demais, não se preocupa em checar suas respectivas escutas. Ao se tratar da veracidade no manejo da informação esta se encontra no território das competências conversacionais chamadas de afirmações. Cada vez que se faz uma afirmação, assumisse o compromisso de que ela é verdadeira, e se se descobre que alguém se caracteriza por proporcionar informações falsas isto afetará a confiança nessa pessoa. (ECHEVERRIA, 2001)

Já quando se fala de tomada de decisões não se está mais no terreno das afirmações e sim no das declarações. Se observa-se que alguém, de forma recorrente, confere-se atribuições que não lhes foram outorgadas e toma decisões para as quais não está autorizado, isso afetará a confiança que os demais depositam nele. Uma área que é particularmente sensível, em termos de confiança, é aquela que guarda relação com os juízos. Os juízos são as ações de linguagem que permitem se orientar melhor no futuro. O poder e a importância dos juízos consiste precisamente em sua capacidade de geração de confiança. (ECHEVERRIA, 2001)

Finalmente para Echeverria (2001) não é possível falar da relação entre as ações de linguagem e a confiança sem se referir às promessas, que representam área de grande impacto na confiança. A promessa abre um domínio adicional, além da competência e da sinceridade, no qual a confiança se vê comprometida. A competência de quem fez a promessa não é julgada pela sua capacidade de

executar uma ação que prometeu, e sim está no domínio do cumprimento de suas promessas. Quando se observa isto se fala do domínio da responsabilidade, um domínio diferente dos dois primeiros.

A empresa do futuro será o espaço onde a capacidade transformadora agirá. Echeverria (2001) sustenta ainda que ela precisará estar em processo de permanente transformação para restabelecer sua viabilidade e adaptação a um entorno em mutação. O espaço para empresas centradas na conservação se reduzirá progressivamente e isto já está acontecendo. A capacidade transformadora outorgará à empresa do futuro sua superioridade competitiva.

Assim se estabelecerão as organizações caórdicas como um padrão a ser seguido. Porém Hock (1999) afirma que a formação de uma organização caórdica é um processo difícil e geralmente doloroso, mas também cheio de alegria e humor, que podem desenvolver-se dinâmicas totalmente diferentes de julgamento, comportamento, capacidade e engenhosidade. Pequenas mudanças em crenças e valores profundamente arraigados podem alterar maciçamente os resultados e o comportamento de uma empresa.

Organização Caórdica significa liberar o que as pessoas desejam na profundidade de seu ser – sua paixão – a integridade que investem nessa tentativa. A escolha é a alma e o coração das organizações caórdicas. Nas organizações verdadeiramente caórdicas não há um destino, nem um supremo, há somente o vir a ser. (HOCK 1999). Caórdico é o termo que Hock criou (e registrou) para simbolizar a característica de uma nova ordem mundial, resultante da convivência harmoniosa do caos e da ordem.

Na visão de Hock (1999), organizações e corporações, mesmo as que estão se expandindo freneticamente, não somente estão falhando na busca de seus propósitos originais, como estão contribuindo progressivamente para a destruição do meio ambiente. Para ele, para conduzir a troca do paradigma de organização tradicional em organização caórdica são necessários líderes. Líder pressupõe seguidor. Seguidor pressupõe escolha. Aquele que é coagido aos propósitos,

objetivos ou preferências de outros não é um seguidor no pleno significado da palavra, mas objeto de manipulação.

Precisamos examinar o conceito de superior e subordinado com ceticismo crescente', diz Hock (1999):

Um verdadeiro líder não pode ser obrigado a liderar. Um verdadeiro seguidor não pode ser coagido a seguir. Na organização caórdica, você deve liderar a si mesmo, seus superiores, seus pares, contratar boas pessoas e liberá-los para fazer o mesmo. O resto é trivial.

Hock (1999) diz que a criação de uma organização começa com uma intensa busca pelo propósito, passa então aos princípios, às pessoas, ao conceito e só então à estrutura e à prática. Não dá certo se for realizada como um processo linear. Cada um desses seis elementos é uma perspectiva, uma espécie de "lente" através da qual os participantes examinam as circunstâncias, fazendo surgir a necessidade de um novo conceito de organização e daquilo que ele pode vir a ser. A parte mais difícil é compreender e ir além da origem e da natureza dos atuais conceitos de organizações; colocá-los de lado para abrir espaço para pensamentos novos e diferentes.

Não é necessário aperfeiçoar nenhuma parte do processo antes de se passar à seguinte. Hock (1999, p. 42) diz que "[...] basta que, segundo a opinião de todos, a presente expressão do que for definido seja suficiente para que se passe a explorar a fase seguinte". É essencial, apenas, determinar com absoluta clareza, compreensão compartilhada e profunda convicção o propósito da comunidade. Depois disso o resto flui.

Ele explica que conceber os princípios é parte extremamente complexa do processo, pois um princípio é um preceito pelo qual todas as estruturas, decisões, ações e resultados serão julgados. Ele nunca prescreve a estrutura nem o comportamento: ele só os descreve. Porém, propósito e princípio que possam levar a uma organização caórdica não podem ser criados por líderes e impostos à comunidade como condição de participação. Devem vir de dentro da mente e do coração dos membros da comunidade. E quando adequados não são passíveis de

total realização. Quando essa organização adquire vida, é inevitável que atraia as pessoas necessárias ao seu sucesso, graças à clareza do propósito, dos princípios, do conceito e da estrutura. (HOCK 1999)

No mundo do século XXI não é preciso pensar muito para perceber que se vive uma acelerada epidemia global de fracasso institucional. Não apenas fracasso no sentido de colapso, mas organizações cada vez mais incapazes de atingir o propósito para o qual foram criadas, mas mesmo assim continuando a se expandir, reduzindo ainda mais os escassos recursos. (HOCK 1999)

Burlamaqui (2006) mostra os pontos em que as organizações devem dar atenção prioritária ao conceito de “caórdico”, para realmente obter êxito na transformação de uma organização tradicional em organização caórdica. Na medida em que se atinge uma população mundial de seis bilhões de pessoas, num mundo cada vez mais globalizado, está cada vez mais clara a idéia de que nenhum tipo de estrutura mecânica baseada em controles tem condições de ser eficaz. Dessa forma, só dá para imaginar organizações guiadas por grandes princípios e que possuam pessoas com todo o potencial de pensar, de criar e de se auto-organizar.

Tanto em empresas, como em nações, o conceito de democracia evolui passo a passo com a evolução das tecnologias. Burlamaqui (2006) diz que o conceito de caórdico tem tudo a ver com esses conceitos, pois é o caminho para unir e balancear o verdadeiro conceito de democracia e de humanidade.

As estruturas mecânicas padronizadas e limitadas, nunca conseguiram lidar com a questão da motivação humana de forma adequada. Burlamaqui (2006) coloca que uma das fontes mais eficazes de motivação é a liberdade para criar, e esta sempre esteve sob controle, dentro de espaços reduzidos e de padrões impostos. As estruturas caórdicas têm grande potencial para fazer a criatividade humana transcender os atuais limites.

No sexto ano do século XXI, autonomia, liberdade, o verdadeiro respeito humano, valores esperados por todos, estão muito mais alinhados com os princípios do caórdico do que com as velhas formas estruturais. Nas estruturas tradicionais,

esses valores estiveram sempre sob pressão, com espaços reduzidos, limitados. Burlamaqui (2006) conclui dizendo que:

Numa era em que todo o conhecimento humano estará à disposição das pessoas que precisarem chegar a ele, parece fundamental que o espaço para as pessoas esteja presente, e que efetivamente exista. Caso contrário, seria um enorme desperdício do potencial das pessoas. Os princípios do caórdico asseguram esse espaço. As estruturas tradicionais que fragmentam o trabalho – por princípio limitam o espaço, na medida em que reduzem a área de ação (sob a premissa de que seus ocupantes não têm o conhecimento necessário, não têm potencial apropriado para criar o necessário). A premissa é a de que os ocupantes não são capazes de pensar; estão lá para executar o que foi pensado por outros, “os superiores”. No caórdico honra-se a pessoa que pensa. Honram-se todos.

Burlamaqui (2006) expõe ainda alguns desafios que existirão à frente. Resistências ao “radicalismo” do conceito, seria a primeira. Em princípio, a maioria dos executivos vê no conceito do caórdico enorme dose de bom senso e pragmatismo. Entretanto, tem medo do extremismo que está inerente e busca amenizar os princípios introduzindo expressões como “sempre que possível” (ao invés de “sempre”) ou “evitar quando apropriado” (ao invés de “nunca”). Um grande desafio à frente é manter a pureza do conceito. É evitar que os princípios sejam contaminados com “cuidados” típicos do “velho sistema” (baseado em controles). Um grande desafio é a coragem de implantar o conceito inteiro – sem remendos e sem concessões;

Capacidade de abstração é o segundo desafio. Definir princípios que sejam realmente relevantes exige excepcional capacidade de abstração. É também a qualidade da capacidade de abstração que fará essas pessoas definirem princípios que as que vão aplicá-los (pessoas “normais”, funcionários em geral), consigam entender o espírito dos princípios. O desafio à frente é o de se ter muito mais pessoas em nossas organizações e na sociedade com o nível de capacidade de abstração necessário. Burlamaqui (2006) explica ainda que em função do tipo de educação que pessoas em posição de liderança vêm recebendo (pouca atenção à filosofia, por exemplo), é insuficiente a quantidade de pessoas capazes de trabalhar com princípios de essência. O desafio é transformar mentes treinadas em lidar com procedimentos em mentes capazes de criar princípios.

Para explicar o terceiro desafio Burlamaqui (2006) diz que há princípios e princípios. Alguns voltados à realização de propósitos individualistas, egoísticos, outros mais voltados a propósitos para o bem comum, onde todos consigam ver benefícios. Num mundo repleto de contradições, paradoxos e desequilíbrios – um mundo hoje caótico – a aplicação do conceito de “caórdico” exige pensar no tipo de ordem que se quer chegar. Uma ordem que seja benéfica a todos, sem exclusões. Esse é outro grande desafio, o caórdico duradouro, universal, que exige elevado nível de consciência. Em outras palavras, o caórdico em partes, em baixo nível de consciência, pode até funcionar por algum tempo, mas mesmo nesse pouco tempo, tudo que se consegue é míope, efêmero e ilusório. No sucesso da parte, ele estará contribuindo para o caos do todo maior e não para a ordem.

Evitar o caórdico como modismo é o quarto desafio que Burlamaqui (2006) coloca. O conceito de caórdico não deve ser fragmentado. Seria um contra-senso, um paradoxo. Mais do que uma fórmula, uma receita, um “modismo”, o caórdico deverá ser visto como uma forma nova de se viver. Mais livre, mais genuína, mais verdadeira. Esse é outro grande desafio para o futuro.

É um extraordinário pretexto para mergulhar mais fundo na busca da criação da sociedade ideal, do mundo ideal para todos, sempre pensando em aplicar os princípios caórdicos. Na visão da sociedade do século XXI, o caos é o mundo fragmentado em que vivemos. A Humanidade não tem outra saída se não a de buscar uma nova ordem. Uma ordem que vem da integração, da harmonia de todos. Uma ordem dinâmica, em contínua evolução. Sempre em busca de patamares mais elevados de consciência.

3. ANÁLISE CRÍTICA

Diante do que se apresenta até aqui pode-se afirmar que o problema proposto pode ser resolvido aplicando-se os princípios e o modelo das organizações caórdicas. Mostrou-se ao longo do texto como os princípios da teoria caórdica tais como a confiança e a maneira de gerir podem ajudar as empresas a viver neste novo ambiente organizacional, saindo do ambiente em que vivem na atualidade.

Nas organizações do passado predominavam os trabalhadores manuais, ao contrário das organizações atuais, onde a predominância são de trabalhadores não manuais, cujo trabalho baseia-se no conhecimento que possuem. O fundamento do trabalho nas empresas tradicionais é o da destreza física quando nas empresas emergentes é a palavra. A chave da produtividade nas empresas que ainda possuem uma visão tradicional é a do “tempos e movimentos”, ao contrário das organizações com uma nova visão, que tem como chave da produtividade as competências conversacionais.

Mostrou-se também que o mecanismo de regulação que acontece nas organizações consideradas tradicionais é o do “mando e controle”, enquanto predomina nas organizações propostas para o século XXI a autonomia responsável. Que o caráter de regulação é o do “teto”, onde o chefe estabelece exatamente o que se deve fazer, regulando todo tempo o funcionário e o perfil da autoridade destas empresas são os capatazes. Diferentemente nas organizações emergentes o caráter de regulação é o “pisso”, onde os chefes dão toda a estrutura necessária para o desempenho de seus funcionários, a base para que eles desenvolvam seu máximo, e o perfil da autoridade é o do *coach*.

A emocionalidade dos funcionários que trabalham em empresas tradicionais é baseada no medo das conseqüências caso não façam exatamente o que foi pré-determinado, já nas organizações emergentes a emocionalidade é baseada na confiança depositada.

O tema também discute a questão da estrutura, que nas empresas tradicionais é piramidal e hierárquica, onde predomina a padronização, fator que engessa as organizações. Contra tem-se a estrutura horizontal e flexível, baseada na aprendizagem organizacional, que facilita as atividades nas organizações emergentes.

Vale ressaltar que para garantir êxito no futuro, é importante que a empresa esteja permanentemente reexaminando a maneira como trabalha, a forma como faz as coisas. É importante que avaliem quais são as coisas que faz bem, para conservá-las e as que fazem mal para corrigi-las, sem esquecer de avaliar as que deveria fazer e as que não faz, para incorporá-las. É necessário que tenham um olho sobre a maneira como as outras empresas – e, muito particularmente, a concorrência – operam. É imprescindível que tenha permanente acesso a informações sobre avanços tecnológicos, novos progressos científicos, os debates sobre novas possibilidades que existem em seu entorno. Não basta, porém, ter acesso às informações sobre o que está acontecendo, é também conveniente que gere seus próprios espaços para o desenvolvimento de alternativas, visando ao melhoramento futuro.

As organizações que buscam a perpetuidade devem fazer uso do modelo de estrutura e dos princípios propostos pelos teóricos das organizações caórdicas para aprimorar seu modelo de gestão

4. CONCLUSÃO

O trabalho pretendeu levar o leitor à reflexão de como estão sendo geridas as empresas e se esta é a melhor maneira diante das mudanças rápidas que o mundo está vivendo. Para tanto mostrou-se ao longo do trabalho as relevantes diferenças que existem entre as organizações tradicionais e as organizações emergentes, que Dee Hock chama de organizações caórdicas. Organizações que se auto organizam e se auto governam, surgem da harmonia da convivência entre o caos e a ordem. Isso é uma nova forma de gerir empresas no contexto caótico em que as organizações se encontram, neste momento de transição e transformações em que estão vivendo. Ambientes que requerem uma nova atitude de liderança.

Apresentou-se a dinâmica que vivem as organizações inovadoras, que convivem permanentemente com as dimensões do caos e da ordem através dos pensamentos de Dee Hock sobre a teoria caórdica e todos os princípios gerenciais que estão envolvidos. Sendo feito ainda a apreciação crítica do contraste existente entre as organizações tradicionais e as organizações que estão sendo bem sucedidas, através dos princípios caórdicos, no século XXI.

Echeverria também colocou um outro aspecto importante na formação da organização caórdica. Ele estuda os relacionamentos dentro da organização e propõem que devem ser baseados na linguagem e na confiança, e em todos os aspectos que envolve tais distinções, uma vez que nas organizações emergentes tem-se mais funcionários criativos e inovadores, que funcionários operacionais e rotineiros.

Na formação das organizações caórdicas deve-se levar em consideração o trabalho reflexivo da aprendizagem, aquele realizado sobre o trabalho atuante a fim de se garantir a eficiência e a eficácia das organizações no futuro.

Fazendo uso desse modelo de estrutura, um dos poucos que se adapta a qualquer organização - e dos princípios caórdicos - as organizações conseguirão se

perpetuar no mercado, aprimorando seus modelos de gestão e fortalecendo seus tipos de administração. Sob a perspectiva caórdica é possível lidar com a inovação inerente, e essencial, às organizações.

5. REFERÊNCIAS

BURLAMAQUI, Louis. **Liderando em ambientes caórdicos**. Disponível em: <<http://www.dalecarnegiemg.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2006.

DRUCKER, Peter F.. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 230 p.

DRUCKER, Peter F.. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 242 p.

DRUCKER, Peter F.. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 107 p.

ECHEVERRÍA, Rafael. **A empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação**. 4. ed. Distrito Federal: Universa - UCB, 2001. 128 p.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999. 295 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H.. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p. Título original: *Management - concepts and applications*. Tradução Maria Isabel Hopp.