

MUDANÇA E LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO: UM DESAFIO PARA REPENSAR A GESTÃO ORGANIZACIONAL

IVONISA MARIA CASTAGNA DE ABREU¹

DEBORA BOBSIN²

Resumo

Este artigo faz uma análise da gestão organizacional frente a era do conhecimento, discutindo sobre a complexidade da realidade que vivemos provocada pelas mudanças e suas implicações no processo de gestão. Este cenário, faz com que surja um novo estilo de liderança, voltado para os processos de interpretação, elaboração e transformação da informação em conhecimento. Por fim, este estudo trata dos desafios dos líderes nas organizações do conhecimento, transformando a informação em um importante recurso da gestão organizacional para aumentar a produtividade e a competitividade.

Palavras-chave: mudança, liderança, conhecimento.

Abstract

This article analyses organizational management toward knowledge age, discussing the complexity of the reality which we experience caused by changes and the implications in the management process. This scenery raises a new style of leadership concerned with the process of interpretation, elaboration and changing of information in knowledge. At last long, this study handles the challenges of the leadership in the organization of knowledge, transforming this information in an important resource of organizational management in order to increase productivity and competitiveness.

Keywords: change, leadership, knowledge.

Introdução

Vive-se uma época de grandes e intensas transformações. As organizações deste final de século XX estão se defrontando com os desafios de um mundo globalizado, em que as fronteiras estão sendo derrubadas e os acontecimentos, sejam eles sociais, políticos, culturais ou econômicos, que acontecem em algum lugar do planeta, repercutem nele como um todo.

Neste contexto e considerando que as organizações são sistemas onde a cultura de cada grupo e de cada indivíduo interagem de forma marcante, o papel do líder é importante como o gestor da cultura organizacional, seja para criá-la, modificá-la ou até mesmo destruí-la. Portanto, o grande desafio dos líderes deste final de século é a transformação da informação em um importante recurso da gestão organizacional, usando-a para aumentar a produtividade e a competitividade. Ou seja, transformando a informação em conhecimento pois esta é a verdadeira vantagem competitiva para as organizações.

Este cenário de mudanças, faz com que avilie-se o estilo de gestão presente nas organizações, pois os líderes deverão estar atentos às transformações no ambiente que afetam de forma direta e indireta as organizações.

¹ Mestranda do Curso de Mestrado Interinstitucional em Administração UFSM/UFSC

² Acadêmica do Curso de Administração – UFSM.

1 O processo de mudança: repensando a gestão organizacional

A complexidade da realidade que vivemos, tanto para as empresas como para a sociedade, provoca mudanças. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente de negócios. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade da qual não podemos fugir.

Mudanças introduzidas pela re-engenharia, como a descentralização, o empowerment ou a terceirização, as transformações no cenário externo e o surgimento de novos competidores, faz com que o gestor enfrente desafios totalmente novos.

Segundo Arantes,

as empresas são organizações que estão num constante processo de interação com seus ambientes externos e internos, estes em permanente movimento. Por isso, a palavra de ordem nas empresas é mudança. Reagir às mudanças é não aceitar a realidade de um ambiente dinâmico e correr o risco de ficar atrás e desaparecer. As empresas válidas são as que aceitam este desafio e dispõem de vitalidade para promover as mudanças necessárias. (1994, p. 401)

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Toda vez que acontece uma mudança radical de cenário, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública.

O ambiente de trabalho, tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, e também nas organizações não-governamentais, tem se transformado drasticamente. A noção de trabalho, como modo de produção de riquezas para a humanidade, é hoje política e economicamente crucial. Por um lado, neste final de século, a face do mundo está sendo desenhada muito mais pela ação das empresas do que pelos governos. O mercado futuro será constituído por um número cada vez menor de trabalhadores, mas que deverão ser altamente preparados e qualificados. Por outro lado, na medida em que atingi-

mos hoje um número muito grande de desempregados em todo o mundo, a questão da divisão do espaço de trabalho é motivo até de crises de estabilidade política.

Verifica-se então, que a gestão envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o líder precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes.

Por isso é necessário estar atento a variáveis que retratam uma realidade em mutação: interdisciplinaridade, complexidade, exiguidade, multiculturalidade, inovação, competitividade.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

É importante lembrar que não há nada que mude o fato de que todos os nossos conhecimentos são sobre o passado, mas todas as nossas decisões são sobre o futuro. Assim sendo, para estar apto aos desafios do ambiente de negócios atual é preciso aperfeiçoamento constante, para manter uma organização de aprendizado permanente, como defende Peter Senge (1998).

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos da organização, pelo aprendizado e inovação permanentes. É preciso fazer um grande esforço para aperfeiçoar a gestão, através de novos métodos, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação. Pois, segundo Senge (1998, p.263), "nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje".

Os principais fatores que podem melhorar o processo de gestão são a inovação, a qualidade, a agilidade e a atenção ao cliente. É preciso dar ênfase ao talento dos indivíduos e a sinergia do trabalho em equipe, dando elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão dos processos, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais.

O gestor, seja ele um executivo estratégico, um gerente funcional tático, um gerente de projetos, ou um coordenador de equipes, está mais do que nunca no centro dessa turbulência, independente de sua nacionalidade, ramo de

atividade, nível hierárquico ou área de especialidade. Por isso, para todos, neste momento é fundamental repensar a gestão.

2 O novo estilo de liderança

Com a globalização, a temática prioritária no campo empresarial passou a ser a competitividade, e como conseqüência, são cada vez maiores as exigências do mercado de trabalho.

As empresas não precisam mais de profissionais eminentemente técnicos, e sim de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação. Sendo fundamental ter uma visão globalizada para atender ao consumidor mais exigente.

Para pensar o novo líder neste final de século é preciso analisar as tendências presentes no contexto empresarial, além do contexto cultural e do ambiente global em que estamos inseridos. O que as empresas são, no que estão se tornando, quais as expectativas das pessoas que trabalham nelas, o que desejam os clientes, são questões cruciais para essa discussão. Pois, de acordo com Warren Bennis, "na verdade, quem não compreender plenamente este contexto instável será dominado por ele" (1996, p.14).

O trabalho em equipe é apontado como uma necessidade premente no momento atual. Saber se relacionar, em todos os níveis é fundamental para os indivíduos e para as organizações. As organizações estão mudando métodos, tecnologias e processos mas as pessoas hoje mudam muito mais rápido dentro das empresas. E é preciso lidar com isso, pois, ou o líder gerencia mudanças ou então não gerenciará nada. No processo de tomada de decisão, busca-se cada vez mais um equilíbrio ativo entre análise e intuição, dentro de um quadro estrutural de motivações culturais mais profundas.

Existem características essenciais que o líder do futuro deve apresentar: educação ampla, curiosidade ilimitada, entusiasmo, confiança no trabalho em equipe, disposição de correr riscos, compromisso com a excelência, prontidão, virtude e visão.

O líder precisa motivar a competitividade, exigindo novas posturas de gerenciamento, como troca de hierarquia pela parceria, começando pelas relações de trabalho e estendendo-se aos fornecedores e clientes.

É necessário, também, que o líder consiga equilibrar o desenvolvimento individual com o

desenvolvimento da equipe e da empresa. O líder deve conciliar as metas individuais e grupais, definidas através de um processo de discussão, negociação e comprometimento. Assim como, critérios de reconhecimento e recompensa devem ser claros, divulgados e transparentes.

Segundo Schein,

O que fica cada vez mais evidente é que as instituições do passado ficarão obsoletas e novas formas de governo e liderança terão de ser aprendidas. Ademais, à medida que a taxa de mudança aumenta, a capacidade de aprendizado não consistirá no aprendizado antigo de um novo sistema; aprendizado e mudança eternos serão as únicas constantes. Os líderes do futuro, por conseguinte, terão de possuir mais das seguintes características:

- níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;
- força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.
- Disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização. (1996, p. 88)

Portanto, a preocupação geral existente no ambiente atual, é com mudanças, inovação e busca de informações, lidando competentemente com pessoas em todos os níveis de poder, e tirando proveito dos paradoxos e conflitos que emergem das crises diárias. Para Bennis (1996, p. 139), "uma organização deve funcionar como uma comunidade, não como uma hierarquia, e oferecer a seus membros autonomia, juntamente com testes, oportunidades e recompensas, porque, em última instância, uma organização é apenas o meio, não o fim".

3 O desafio de liderança nas organizações do conhecimento

O processo de globalização, cada vez mais acelerado, torna-se um fator que condiciona a gestão organizacional hoje. Neste cenário, Morgan (1996, p. 251) destaca a importância da organização na evolução do seu ambiente, ao mesmo tempo que constroem as suas identidades, sendo que isso tudo é influenciado diretamente pelo processo de evolução organizacional.

Questões ligadas à globalização tornaram-se tão complexas que o processo de tomada de decisão não pode ser centralizado, de forma eficaz, no topo da organização. Portanto a descentralização dos processos de decisão é uma reação das organizações, tornando o trabalho em equipes multidisciplinares, participativo e orientado por lideranças.

É uma realidade cada vez mais presente que todos esses processos de mudança precisam de tempo, e gerenciar o tempo de forma eficaz é um diferencial competitivo para as organizações. O tempo é essencial, também, para que possamos transformar dados em informações, mas, para transformar informação em conhecimento é preciso também o tempo da experiência, pois este é que consolida o conhecimento. E o tempo é um recurso cada vez mais escasso.

Neste sentido, a gestão do conhecimento passa a ser motivo de preocupação, pois as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e com o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a

importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização.

Então, pode-se pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença. E o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações. Esta abordagem, útil para aplicações ao trabalho e às organizações, identifica o conhecimento como algo inseparável das pessoas. Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

No momento em que se produz informações em massa, cria-se e utiliza-se idéias e imagens a uma velocidade cada vez maior, existindo o perigo de um culto à informação, onde o conhecimento, as pessoas e as formas de organização, poderão se tornar descartáveis.

Na era do conhecimento que vive-se, é fundamental não somente entender, mas também atender ao cliente, entrando no seu mapa mental, pois quem detém o poder é quem está dominando as idéias, e isso muda a relação entre empregados e empresas pois o lucro advém do conhecimento, das idéias.

Por isso, o líder deve praticar assiduamente duas habilidades direcionadas para o futuro: observar tendências e prever. Para Peter Drucker (1996, p. 186) "observar tendências consiste em prestar muita atenção a novos ou inesperados avanços no ambiente de trabalho da equipe". Alguns destes avanços podem ocorrer repentinamente, enquanto outros podem ocorrer de forma gradativa. Observar tendências é um método de pensar em como o futuro está se configurando prevendo o que isto significará para a organização e os membros da equipe de trabalho.

Rosen (1996, p.330,) afirma que "é hora de montar uma equipe de líderes. As organizações mais bem-sucedidas formam uma equipe forte e diversificada no nível organizacional mais alto. Isso é importante porque ninguém domina sozinho todas as habilidades de liderança. A equipe sempre está mais forte se for composta por diferentes talentos. Sua tarefa enquanto líder é identificar e alavancar esses diferentes talentos formando um topo maior que a soma de suas partes".

O líder do futuro, que atuará nas organizações do conhecimento, deverá ser uma pessoa de visão comunicando esta visão a todos explorando as necessidades dos clientes e traçando uma missão instigante. Deve assegurar que a estrutura organizacional, seus sistemas e processos contribuam para realizar os objetivos empresariais, educando seus liderados para o negócio e sendo provedor da informação e do conhecimento. Também é preciso ser um negociador estratégico, conhecendo o mercado em que atua e sabendo que o lucro virá de atender bem o mercado, e de ter um comprometimento social.

Conclusão

As mudanças que estão ocorrendo na sociedade, nas pessoas e nas organizações neste final de século, fazem com que nos preocupemos em repensar o estilo gerencial presente nestas organizações em constante processo de transformação. Pois, pode-se dizer que será o uso da tecnologia da última geração identificando e solucionando problemas, que emergirá da era da informação para a era do conhecimento. A valorização de qualidades como criatividade, rapidez de pensamento, flexibilidade e socialização será intensa.

É importante fazer com que a visão do futuro seja compartilhada com todos na empresa. As aspirações pessoais dos empregados precisa estar conectada com a visão empresarial, ou seja, elaborada conjuntamente pois, se a produção fundamental é a idéia, o conhecimento, é preciso entender a pessoa total, com seus pensamentos e sentimentos.

O exercício da liderança será desenvolvido em equipe, e o líder deverá ser aquele que levará a equipe para um lugar em que todos queiram ir. É muito importante que o líder possa dar autonomia, para que aflore a criatividade, talento e inteligência dos liderados, desenvolvendo missões em conjunto com a equipe, mesclando os objetivos e missões individuais à missão organizacional. Deverá ser um organizador do processo, promovendo mudanças e desafiando as mentalidades existentes.

E, por fim, este líder de que estará atuando nas organizações deverá ser um solucionador de problemas, assegurando que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para realizar a missão e a visão de

atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse. Pois o processo de mudança exige pessoas capazes de liderar todo o processo. Portanto, os líderes do próximo milênio deverão estar preparados para dar resposta aos desafios políticos, econômicos e sociais de um mundo em transformação.

Bibliografia

ARANTES, Nélcio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.

_____. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

Endereço da autora

Ivonisa Maria Castagna de Abreu
Gabinete de Estudos e Apoio Institucional e
Comunitário - GEAIC
CCSH/UFMS
Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 -
2º andar - sala 203
97015-372 - Santa Maria - RS
e-mail: icabreu@ccsh.ufsm.br