

Transformações Organizacionais

O texto abaixo não tem a pretensão de portar informação nova, mas pode ser útil nos momentos de mudanças, onde pessoas são afetadas e organizações necessitam de imprimir e acompanhar novas direções. Estes dois sistemas complexos (pessoas e organizações) são partes de um conjunto que devem interagir para constituírem um todo dinâmico e harmônico capaz de gerar integridade e produzir efeitos desejados com um todo maior. Haverá sempre um todo maior e um todo menor. O “todo” segue objetivos estratégicos de uma estrutura maior e gera efeitos nas estruturas e sistemas menores, que somados a outros objetivos produzirão uma razão política que impulsiona uma entidade e aumenta sua densidade estratégica e sua percepção de valor. E, numa ótica mais abrangente, uma grande organização, um país, o planeta. Esta visão holística é fundamental para compreender a abordagem sistêmica, onde sistemas interagem com outros sistemas e, por meio das pessoas nele contidas, geram a energia necessária ao relacionamento dinâmico, orgânico, aberto e construtivo que se sobreporá à frieza dos sistemas hierarquizados, mecânicos, estabelecidos por força de estruturas rígidas. Vale dizer que não há crítica a estruturas hierarquizadas, até porque a hierarquia é primordial à disciplina, ao acatamento de normas legais e à qualidade dos processos estabelecidos.

1. Conviver com mudanças: realidade que não volta atrás

O mundo acelerado de hoje vive um processo de mudanças e cada vez mais as pessoas estarão ocupadas com novos processos em seu novo estilo de vida. Internet, redes sociais, automação, procedimentos bancários, telefones e a necessidade de se ter cada vez mais informação para viver, trabalhar, divertir, decidir tornam o tempo inexorável. Seria esta a razão maior que acelera a sociedade? Pode não ser a única, mas os ciclos da “desruptura digital” tem sido uma constante nos últimos 20 anos. Os três ciclos que ocorreram continuarão exigindo cada vez mais necessidade de transformações. Nos anos 90, Alvin Toffler autor da Terceira Onda já previa: “as novas tecnologias nunca vêm sozinhas. É um pacote: mudanças tecnológicas, seguidas de mudanças sociais, políticas e culturais”. Atualmente a citação de Klaus Schwab, chairman do World Economic Forum estabelece num novo paradigma: “neste novo mundo não é o peixe grande que come o pequeno. É o peixe rápido que come o lento”. Nessa nova era, a Era Digital, há um imperativo sistêmico que se veste de necessidades humanas e sociais e se apresenta como tecnologia, mas, na verdade gera efeitos políticos e culturais. Por esta razão se gasta tanto tempo em fomentar a transformação de entidades com planejamentos estratégicos, alinhamento, qualidade de vida, qualidade da alimentação, para se ter a higidez necessária ao corpo e à mente. Nunca “mens sana in corpore sano” (Juvenal) foi tão desejada como no mundo atual. Nunca as transformações foram tão dependentes das ações humanas, de capacidades específicas, seja pela complexidade das tarefas, dos sistemas a serem implementados, seja porque os homens e organizações são também sistemas complexos que para aumentarem o sucesso necessitam de interagir de forma construtiva em uma mesma direção. Vale aqui dizer que organizações são sistemas sociais complexos e dependentes da interação humana. No âmbito das organizações públicas pode-se afirmar que há constante busca pelo desenvolvimento de forma sistematizada, do resultado coerente com a missão. Além de tudo isso, devem atender a princípios, a saber: legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência, etc. O grupo responsável e que zela pela gestão pública irá identificar as mudanças necessárias, planejá-las, implementá-las e estabelecer processos e monitorá-los para encontrar o caminho dos bons resultados. O grupo sim, pois as mudanças são complexas, dependem de conhecimentos multidisciplinares para assegurar, manter e fazer evoluir os saltos qualitativos desejados. No âmbito das empresas, um processo de mudanças continuadas se faz necessário para que ocorram mudanças em cima de mudanças e para assegurar a gestão eficaz. Recursos financeiros estão cada vez mais escassos e a transparência, a publicidade exige esforço cada vez maior do gestor. O custo

de uma visão passada predominando na organização gera consequências danosas, custos ocultos, pois a impede de assegurar o presente e muito mais ainda: de construir o futuro. As entidades, públicas ou privadas devem comprometer-se com os acertos presentes e com a constante necessidade de buscar e apontar um futuro seguro, transparente e sustentável. A principal missão de um executivo é com a perenidade daquela organização. O que fazer para manter uma entidade gerando sucessivos resultados que possam ser transformados em valor e cultura? As mudanças impõem uma alteração de comportamento subjacente que se transformará em atitude adaptativa e desde que incentivada possa revelar novo valor. Ao assumir novos valores as pessoas na organização geram a condição para assegurar a governabilidade. Entidades que têm como missão o desenvolvimento tecnológico ou que fazem dele a sua entrega de serviços não têm como se furtar do comprometimento com o novo, com o lado virtuoso do comportamento adaptativo. Elas precisam de se reinventar a cada projeto, a cada demanda ousada ou não e fazer da inovação seu permanente desafio. Organizações e pessoas são sistemas adaptativos, dinâmicos e transformadores da sociedade.

2. Cultura organizacional, o combustível da organização

Para SCHEIN, um dos autores mais referenciados nos estudos do tema, “cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Por conseguinte, são estáveis, sólidas e resistem, pois geram a identificação do grupo. Para que haja a dinâmica cultural, para fazê-la andar e evoluir, é fundamental entender como se faz uma interferência cultural, a fim de gerar transformações ambientais que possam ser assimiladas como se fossem novos valores. Nesta hora é mister entender o conceito de organização dinâmica: entidade que está em contínuo aprendizado e muda comportamento como necessidade de evoluir para apresentar resultado continuado. Na medida em que novos comportamentos se apresentam como importantes para aquela organização, as pessoas percebem, se adaptam e assumem desafios que lhes permite compartilhar novos valores como se fossem necessários para dar sentido ao trabalho, à vida corporativa. As pessoas têm impulsos naturais para o desenvolvimento das Organizações, basta que lhes seja dado um ambiente encorajador e desafiante. Que grau de desafio é possível ser apresentado para que se sinta motivada a ser uma entidade que se reinventa? Como fazer com que o desempenho individual imanente nas capacidades induzidas se transforme em valor e seja o elo de integridade de um sistema que caminha no sentido da missão e da nova visão da organização? Ao falar em sistema, e sistemas de sistemas, é fundamental entender as dependências, as fronteiras do conhecimento e as complementariedades necessárias à maximização de resultados. O conceito de autossuficiência pode remeter às “ilhas de conhecimento” que provocam a ruptura sistêmica e impedem que pessoas e organizações interajam de forma convergente para o atingimento dos resultados. É preciso ter humildade para ser uma “organização que aprende” sempre a fim de gerar eficácia. “A natureza não dá saltos”! Para que haja um salto qualitativo é necessário um convencimento, uma dinâmica que interfira na Cultura Organizacional para fazê-la sair de um patamar para outro.

É preciso substituir o conforto pelo desafio consentido e continuado, onde coexistam, primordialmente, os sistemas orgânicos que têm a capacidade de interagir com sistemas mecanicistas e hierárquicos.

3. Os processos da Organização, o motor

“Não se faz truques novos com cachorros velhos”. No mundo complexo que vivemos os velhos processos necessitam de constante aprimoramento. Por isso é preciso entender que a mudança é uma estratégia para sair do velho e adotar o novo paradigma. A eficiência da administração pública determina e os tribunais exigem. A legislação atual assim o determina e é preciso percebê-la como oportunidade e não ameaça. Os próprios líderes admitem que já não é mais possível conviver com processos que não agregam valor, que interpõem gargalos nas atividades. Hoje se admite que é preciso identificar processos que inibem resultados, a fim de dirimir os efeitos indesejados e a insegurança administrativa. Todavia é primordial que o estabelecimento de regras (Planejamento Estratégico, diretrizes, planos, normas) seja estabelecido e assumido pela cultura da organização, sendo naturalmente seguido. O processo exige ser realista, mensurado

e toda metodologia enseja uma ação que esteja mais perto ou distante do objetivo a ser perseguido. É preciso ter o “empoderamento” para alterar objetivos e sugerir alterações estratégicas, a fim de que os objetivos/resultados sejam alcançados. Processos exigem o trato da informação, sistemas que moldam, facilitam e dão veracidade às decisões. Eles precisam ser analisados e sua exatidão avaliada. Por meio deles é que a política é alcançada em sua maior amplitude. Todavia eles não são um fim em si mesmo e sim ferramentas de comando que necessitam ser alteradas na medida das necessidades da organização.

4. A Estrutura, a célula, onde tudo deve ser acomodado

A estrutura dá forma e vida aos sistemas ou subsistemas que abriga e por isso deve sempre amoldar-se às necessidades, sejam estas políticas, estratégicas ou mesmo operacionais. Caso não atenda à necessidade da missão ou não assegure uma direção clara, deve ser repensada a fim de não comprometer o todo e os sistemas com quem interage. Ela guarda em seu bojo a sintonia com a política do sistema maior, aquele que a criou e para quem ela prestará serviços. Ela tem que se amoldar à natureza das atividades que lhe é peculiar, aos processos internos e externos. Ela facilita e integra pessoas mais e menos capacitadas, cujos limites do conhecimento afim a faz adotar posturas tradicionais ou as melhores práticas que devem convergir com os objetivos a serem alcançados. Estruturas são meios que conduzem valores e os potencializam. Dependendo da finalidade, podem ser flexíveis e racionais ou burocráticas e rígidas. Ao aglutinar pessoas nas diversas atividades estruturantes, percebe-se o grau de comprometimento com o objetivo da organização e o grau de contribuição de cada setor com a missão e a visão de futuro.

5. A Organização, a aviônica, onde os sistemas se cruzam e geram o comandamento e apontam os resultados

A Organização é um ente intangível, um ambiente complexo, pois lida com o poder, a fraqueza, com pessoas e processos. A maioria de seus componentes estão sujeitos a vontades e vaidades, virtudes e valores. É um incontrolável que tem que ser controlado (liderança). É um organismo vivo, pulsante que necessita de constante desafio para se manter em continuado aprendizado e se reinventar para superar o obsoletismo natural do mundo que passa e roga por constante aprimoramento. A governança impõe um pensamento voltado para o planeta, para as pessoas e para os resultados. Os frutos desta cesta não estão mais disponíveis em prateleiras. É preciso identificá-los, analisá-los, pois a demanda é constante e exige entrega. O piloto automático, por tratar complexidades, é acessório, pois ao caos tendem as entidades que não se aperfeiçoam. Os recursos são escassos e para eficácia na gestão há necessidade de novos conhecimentos, novas parametrizações, planejamento, auditoria e tecnologia. Esta última é a mais cambiante e em entidades burocráticas e pouco flexíveis é difícil a percepção de que ela chegou no seu limite não atende à nova ordem ou o novo direcionamento. No ambiente organizacional de hoje, a governança exige comitês de gestão de pessoas e capacitação, de risco, de auditoria, de inovação e mesmo de “compliances” para cruzar a vertical hierárquica, fazer girar a roda do sucessivo aprimoramento a fim de ter sustentabilidade e fazer a onda permear pelos agentes da transformação. Resumindo, a aviônica sistêmica permite que o alvo seja alcançado com menor custo e mais efetividade. A forma como a Organização desempenha seu relevante papel está diretamente ligada à motivação com que as pessoas, o capital humano atua, age e gera o melhor resultado. As pessoas devem estar motivadas para produzir o que é importante e não acessório. Quem entrega um serviço quer a certeza de que o produto tem utilidade e contribui com o aprimoramento do sistema maior. Este conceito de pertinência gera poder e esta energia consagra entidades e as faz produzir cada vez mais e melhor. O ambiente organizacional é o campo da sedimentação da cultura, da liderança e de forças que dão ritmo e impelem todo o conjunto sistêmico para o desejado ciclo virtuoso.

6. Fundação Ezute, organização de conhecimento e aplicação que se transforma

Desde a sua criação a Fundação Ezute tem feito grande esforço para se tornar numa organização dinâmica. De acordo com objetivos, visões e políticas estabelecidas, muitas mudanças internas foram surgindo e modificando sua estrutura para atender às necessidades de engajamento e projetos. Nunca fez opção por ser

entidade que terceiriza mão de obra. Sempre teve em mente que projetos exitosos do presente consolidam o passado e apontam o futuro com menos incerteza. O desafio constante e a demanda crescente por resultados nos fornecimentos de serviços para parceiros e clientes a fez transformar-se num ritmo intenso de mudanças como condição para atender novas necessidades no tocante aos novos conhecimentos e à aplicação tecnológica. A Fundação Ezute é hoje conhecida como “Entidade que Entrega”. Este valor foi percebido pelos clientes e assumido no ambiente interno pelos colaboradores. Esta conquista, ao mesmo tempo dá segurança ao capital humano e consolida valor inalienável à Fundação Ezute. É um ganho coletivo e individual e torna a Fundação mais aderente ao serviço prestado à sociedade e é percebido com orgulho pelos colaboradores. Valores sempre foram objeto de constante busca. Desde a sua gênese se pesquisou modelos e buscou assessoramento externo para permitir que sucessivas transformações combinassem cultura, organização e valores. A estrutura foi se adequando para fazer o avião voar, pois o objetivo maior foi fazer combinar célula, motor, combustível e sistemas para que o piloto pudesse dirigir-se ao objetivo na proa mais correta e segura. Assim foi dada a liberdade com responsabilidade para criar, buscar conhecimento, capacitação e se reinventar. Consultorias externas foram necessárias para oxigenar colaboradores. Projetos estruturantes e desafiantes permitiram galgar patamares elevados de conhecimento tecnológico e comprometimento com resultados. Vale citar a participação como integradora do Sistema de Vigilância da Amazônia, bem como na concepção do Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul. Da mesma forma foi escolhida para absorver conhecimentos relativos ao sistema de combate para os novos submarinos da Marinha do Brasil, etc. Todos são projetos inéditos, estruturantes e estratégicos para o Estado e essenciais ao desenvolvimento tecnológico do país. Ao participar de programas e projetos desta monta, como estes acima citados, percebe-se como valeu a pena combinar organização, estrutura e cultura para o bem da sociedade.

Todavia é necessário dar novos saltos qualitativos e assumir posturas mais aderentes ao futuro. Há muito a Fundação Ezute estuda entidades similares, modelos que auxiliam e viabilizam projetos pelo mundo, tais como o MITRE Corporation, Rand Corporation e Science Applications International Corporation (SAIC). São organizações sem fins lucrativos, que assumem compromissos com a inovação e são parceiras naturais de projetos estruturantes, estratégicos que geram benefícios sociais continuados. São estruturas comprometidas com o desenvolvimento tecnológico de uma entidade pública ou privada que geram conhecimento específico e continuado em determinado setor agregando valor a cadeia produtiva. O resultado do serviço prestado proporciona maior densidade política, mais objetividade no desempenho de determinada atividade e como consequência permite uma atuação de maior amplitude, transparente e convergente com as necessidades da administração moderna. Tais organizações adotam conceitos de redes de transformação de forma sistêmica e continuada. A Fundação Ezute se espelhou nestes modelos e os serviços por ela entregues buscaram alcançar semelhante comprometimento. Todavia é preciso caminhar e o avião tem que alçar novos voos.

Diante das alterações e do novo marco tecnológico que proporciona estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, ditado pela LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016, a Fundação Ezute se sentiu novamente desafiada. É chegado o momento de nova transformação. Agora ela se apresenta como uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) na forma da Lei. Mesmo tendo ganho Prêmios FINEP nesta categoria na década passada, a legislação só facultava este status a entidades públicas. Esta nova etapa lhe permitirá constituir novas entidades a ela vinculadas e mesmo “incubar empresa e estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação”. Seguindo a norma legal a Fundação Ezute fará novos voos. Como organização que aprende e se transforma dará novo sentido às necessidades de parceiros e clientes, certo de estar tecendo a rede de sucessivos resultados construtivos, seja para as pessoas, para a própria organização, mas principalmente para a sociedade.

7. Conclusão, transformações organizacionais é um imperativo social

Não é fácil fazer com que colaboradores compreendam que a entidade que lhe dá abrigo deve mudar. É preciso compreender a mudança como se fosse um imperativo social e ter a certeza de que a própria organização a levará ao caminho seguro. Por outro lado, é fundamental fazer o mercado perceber que a

mudança é benéfica e permitirá que o relacionamento seja cada vez mais aderente às transformações que o ambiente experimenta.

É preciso entender as necessidades de mudanças nas organizações e compreender que elas são organismos vivos e complexos que precisam se amoldar ao mundo moderno, às necessidades crescentes de pessoas e dos novos sistemas que as faz pulsar. Se o valor de uma entidade enseja necessidades cristalizadas do passado, há que ser estudado, analisado para saber o quanto contribui com o presente. Caso contrário, uma nova visão de futuro precisa ser estabelecida. Organizações necessitam de clientes e serviços. Estes demandam de entregas cada vez mais sofisticadas e cujas respostas devem ser simples, estruturadas e mensuradas. Por esta razão alguns valores devem ser preservados, mas não podem ser limitadores das novas entregas que asseguram a perenidade das organizações. Por isso, elas devem ser suficientemente flexíveis para acomodar interesses estratégicos e contribuir com objetivos sistêmicos. Nessa hora o capital humano capacitado e motivado é imprescindível. Todavia, a noção de autossuficiência pode conter verdades que não se sustentam com o tempo. É preciso ter humildade e buscar conhecimento e as melhores práticas. A cultura necessita ser oxigenada. Por meio de questionamentos é que se obtém a riqueza analítica. Os processos devem ser constantemente revisados para estarem sempre atualizados e alinhados com os objetivos orgânicos que movem a organização na direção desejada. A liderança hoje necessita de processos atualizados para melhor mensurar, gerir e dirigir a Organização. Este todo sistêmico que se rege, se governa e interage com outros sistemas é que dá sentido às entidades engajadas, motiva, realiza pessoas e faz com que o êxito das organizações modernas se revigore, crie novos valores, se reinvente para que a perenidade seja alcançada num contexto harmônico com as exigências sociais.

Texto produzido por Dailson Mendes de Oliveira, Conselheiro da Fundação Ezute
BSB, 28FEV2017

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007. p. 40-79.

ALTISSIMO, T. L. Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Florianópolis, 2009.

ALVES, S. Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BEDANI, M. Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L. et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas, 1989.

CANDIDO, T. E. C.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. eGesta, Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.969-991, set./out. 2008.

75 CROZATTI, J. Cultura organizacional e modelo de gestão: conceitos, interações e implicações para a eficácia. Caderno de estudos. São Paulo, v.10, n.18, maio/ago. 1998.

SANTOS, N. M. B. F. dos. Empresas de cultura forte têm melhor desempenho. Administrador Profissional, São Paulo, n.204, jun. 2003.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.