

## Desafio de Liderar na Era do Conhecimento

Joaquim Felício Junior

Estamos praticamente no limiar do século XXI. Dentro de um contexto organizacional, podemos observar que as empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencerem os desafios de uma economia competitiva e globalizada, moldada em uma filosofia administrativa que requer muito mais um espírito inovador e agressivo daqueles responsáveis pelo gerenciamento das organizações.

Todo esse processo que envolve a dinâmica altamente mutável das formas de gestão organizacionais, que acarretam níveis de muita incerteza e imprevisibilidade, deixa no ar um clima de perplexidade que, combinado com uma grande ansiedade, prejudica consideravelmente o processo de decisão. Sempre ficam no ar algumas indagações, entre elas: Como enfrentar as pressões atuais e as incertezas do futuro?

Sabemos que temos como traços de personalidade a plasticidade do poder, que mostra com clareza boa parte da permeabilidade do brasileiro ao estrangeiro que tem duas raízes principais; a tendência à dependência (herdada de uma colonização ao mesmo tempo autoritária e paternalista), e o gosto pela miscigenação (derivada da ausência do orgulho de raça do povo colonizador). Estes traços influenciaram profundamente a formação de brasileiro, no comportamento extremamente permeável ao estrangeiro, seja este pessoa, produto ou referência (Caldas e Wood, 1997).

Como tantos outros países latino-americanos, só recentemente o Brasil acordou para o mundo exterior, após décadas de isolamento e de políticas protecionistas. Problemas de base no campo econômico e social, em geral advindos de sua formação histórica e cultural, testemunham a persistência do subdesenvolvimento. Já pressões econômicas reais, advindas da inserção do país no mercado internacional, causam uma corrida frenética em toda a economia para recuperar o tempo perdido.

O empresariado brasileiro, acostumado a condições de concorrência controlada e operando em um mercado protegido, vê-se despreparado para a concorrência internacional. Enquanto essas pressões econômica determinam "o que deve ser feito" - modernização da gestão, aumento da produtividade, qualidade total, redução de custos etc. -, o discurso dominante no Brasil, economicamente neoliberal e, do ponto de vista gerencial, permeado pela idéias de validade universal dos conceitos administrativos, aponta o "como deve ser feito": a difusão de "modelos de excelência" que, presumidamente, poderiam ser transplantados dos países desenvolvidos para as nações emergentes.

História de sucessos e de fracasso se alternam, descritas por estudiosos como um quadro difícil no que diz respeito à real implantação desses modelos e à eficácia de seus limites. Dentro disto tudo, existe algo que persiste há séculos e séculos e que é permanente em nosso meio: a mudança.

Segundo Fleury (1995), "mudar por mudar não tem o menor sentido. Uma idéia que hoje encontra cada vez mais defensores é a de que o conceito de mudança, de inovação organizacional, deve estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem".

Ainda de acordo com Fleury (1995), a aprendizagem organizacional tem suas raízes na psicologia da aprendizagem. As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória, e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas externos e internos. Essas rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita ou inconsciente na memória organizacional.

Um conceito bastante interessante de organizações que aprendem foi proposto por David Garvin, autor de *Building a learning organization* (1993): "organizações que aprendem são aquelas capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights". Se o conceito for simples, a dificuldade é operacionalizá-lo no cotidiano organizacional. Como uma organização - seja ela uma empresa, uma faculdade ou um hospital - pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem de mudança?

Em *A quinta disciplina* (1990), Peter M. Senge comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da sua obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender. As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às aceleradas mudanças que ocorrem no mundo atualmente. Entretanto, adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: eis o diferencial numa perspectiva empreendedora: ele incorpora um ser

organizacional criativo, produtivo, inovador, características básicas de uma organização que se enquadra no perfil empreendedor.

As organizações da era do conhecimento enfrentam um desafio diante de um período de turbulência, proveniente de um ambiente altamente dinâmico. Diante das mudanças nas organizações, as questões sobre como liderar esse ambiente se modificam. Não há mais como manter uma relação de comando, controle e subordinação em um ambiente no qual se requer um comprometimento maior das pessoas e também a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo. As pessoas nestes ambientes de trabalho são diferentes: conhecem-se e conhecem a organização em que trabalham, seus objetivos e seus projetos. Sentem compatibilidade entre seus objetivos pessoais e organizacionais. As pessoas aprendem a trabalhar em grupo, a respeitar a sinergia do grupo, são diferentes entre si e aproveitam dessa diversidade para de forma positiva aprenderem a trabalhar não somente com seus modelos mentais, mas também com outros modelos e outras formas de pensar numa situação.

O ambiente das organizações do conhecimento tem de servir como propiciador, tanto do desenvolvimento do líder como da aceitação e do compartilhamento dos colaboradores inovadores. As dificuldades que um líder empreendedor tem de enfrentar para se desenvolver em um ambiente de desconfiança e medo podem impossibilitar o processo de criação inovadora, manutenção e compartilhamento do conhecimento. Para tanto, é imprescindível que o ambiente permita e assegure condições facilitadoras do processo.

Segundo Zoghlin (1994), "as organizações devem gerar verdadeiras comunidades empresariais, nas quais as pessoas se sintam integrantes, seguras e protegidas, empolgadas e com um espírito criativo dissoluto, a fim de que possam estar totalmente empenhadas no cumprimento da missão e com os valores institucionais".

Essas características refletem a necessidade de as organizações do conhecimento propiciarem um ambiente inovador e de criatividade (fundamentais para o delineamento do espírito empreendedor), e que levem à geração e ao compartilhamento do conhecimento, que mudar, inovar e renovar são as condições básicas para a continuidade, para o desenvolvimento da organização e as preocupações do administrador dos dias de hoje. De acordo com Fleury (1995), "Em um mundo de crescente complexidade, a necessidade de ser 'um eterno aprendiz' constitui hoje o maior desafio para as pessoas e para as organizações. Não é um desafio fácil de ser enfrentado, pois exige flexibilidade, inteligência, uma postura de questionamento permanente de premissas, de modos de pensar, o conviver com a tradição e a modernidade, suas características e contradições". O desafio está lançado...

-----

Joaquim Felício Junior, é professor e Diretor do Instituto de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas do UNEC (Centro Universidade de Caratinga – Minas Gerais – Brasil), Delegado do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais, Pós-graduado em Gerenciamento da Média e Pequena Empresa pela Universidade Federal de Lavras, Pós-graduado em Administração Pública Municipal pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Mestre em Administração pela Fundação Dr. Pedro Leopoldo e Doutorando em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro - Portugal.