

CONSTRUA UM AMBIENTE DE TRABALHO PROPÍCIO À PARTICIPAÇÃO

*Wagner Siqueira

As organizações dinâmicas estimulam os seus colaboradores a participar do processo decisório. Isto, no entanto, não significa que eles sempre tenham autoridade para tomar as decisões estratégicas.

É preciso diferenciar entre delegação da autoridade para tomar decisões e o empowerment dos empregados. O líder de uma organização dinâmica deve saber distinguir os dois conceitos e operar em função deles.

Delegação é o ato de transferir a alguém dentro da organização a autoridade para tomar decisões. Geralmente, são delegadas uma tarefa ou atribuição específica por um determinado tempo a uma particular pessoa ou equipe. Realizada a delegação, o executivo deve apoiar as decisões resultantes das tarefas delegadas, a não ser que a organização corra sérios riscos caso não possa absorver os eventuais equívocos que venham a ser cometidos.

Empowerment é o processo pelo qual os colaboradores participam e influenciam todo o processo decisório, mas não se responsabilizam necessariamente pelas decisões estratégicas.

O poder dos participantes no processo deriva do valor que suas contribuições têm para influir e afetar a escolha final a ser feita pelo tomador de decisão.

O processo se dilui por todas as direções da organização – lateral, de cima para baixo e de baixo para cima. O executivo pode, por exemplo, comprometer os membros de sua equipe nas decisões que lhe são afetadas. Um colaborador pode influir na percepção que tem de determinado problema, ou um outro colaborador pode e deve influenciar a decisão que lhe foi delegada por sua liderança.

Em qualquer equipe pode haver diferentes complexos de interação para a tomada de decisão. A decisão pode ser o eu-sozinho, o eu-com-alguns, alguns-com-todos, ou mesmo todos-com-todos. Tudo vai depender da legitimidade e do consenso que o decisor ou decisores têm para a tomada de decisão. A equipe, em cada situação específica, é que legitima a decisão tomada, quer seja apenas do executivo sozinho, com a participação de alguns, ou de todos. O ambiente de trabalho democrático não decorre de quem decide mas de como as decisões são tomadas e, portanto, qual o seu nível de consenso e legitimidade entre os membros da equipe. A natureza da interação entre os participantes da equipe é recíproca. Ninguém consegue genuinamente envolver e comprometer a outrem num processo decisório sem compreender e discutir as suas opiniões e sugestões, assim como ninguém pode se sentir envolvido e comprometido com o que for decidido se o tomador de decisões não estiver aberto e receptivo às observações que lhe são feitas pelos demais.

Construir um ambiente democrático de trabalho propício à participação requer o estabelecimento e a manutenção continuada de atitudes e comportamentos de mútuo respeito entre as partes. O participante precisa agregar competência à equipe ou exibir uma folha de serviços relevantes ao processo decisório grupal. O executivo, em contrapartida, precisa valorizar a participação de cada um e estar disponível para utilizar, sempre que possível, as contribuições recebidas.

Desde que o executivo esteja aberto à participação, os membros das equipes devem decidir se estão dispostos e se são capazes de oferecer reais contribuições ao processo decisório grupal.

O papel do executivo é ouvir, avaliar as informações e contribuições que obteve e tomar as decisões que lhe competem. Já que tem a última palavra nas decisões estratégicas, o executivo tem a responsabilidade de explicar plena e respeitosamente aos participantes de sua equipe as razões que o levaram a seguir por um caminho em detrimento de outros. Se as explicações não forem claras e convincentes, é melhor que o executivo se prepare para a perda de participação de seus subordinados nas tomadas de decisão futuras.

Como etapa final de implementação de um processo decisório democrático em equipe, os participantes

naturalmente não só devem apoiar as decisões tomadas como também reafirmar lealdade ao executivo e à toda a equipe, fixando novas etapas de aprofundamento das interações entre si.

Construir um ambiente de trabalho democrático e participativo pode ser longo, cansativo e custoso. Frequentemente requer melhoria dos níveis de educação, aconselhamento, treinamento, consultoria e gestão do conjunto da equipe e de seus integrantes individualmente. Mas, em contrapartida, também oferece excelentes retribuições e retornos.

Não force o "empowerment"

Empowerment resulta no encaminhamento de soluções mais viáveis e factíveis, em especial num tempo de incerteza de relações produzida pela competitividade e pela globalização. Aumenta o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores às decisões tomadas, independentemente dos níveis e funções. Fomenta a confiança mútua e a credibilidade e estimula a participação cooperativa no trabalho em equipe. Amplia, aprofunda e dissemina as comunicações verticais e horizontais por toda a organização. E, certamente, desenvolve um clima organizacional em que os conflitos podem ser administrados e tratados com abertura, franqueza e sinceridade, já que o complexo ético do relacionamento interpessoal e intergrupar passa a ser o "ganha-ganha", ou seja, a gestão cooperativa das diferenças.

Muitas vezes os gerentes inadvertidamente pressupõem que os membros de sua equipe reagirão automaticamente de forma positiva aos seus planos e desejos de descentralização ou delegação de tarefas, enriquecimento do trabalho ou transferência de parcelas significativas de poder, responsabilidade ou autoridade por falta de empatia. Não percebem a realidade das relações de trabalho como os subordinados a fazem, mas como perceberiam se fossem subordinados. O executivo e os membros de sua equipe devem estar dispostos a construir e a manter juntos e de forma compartilhada um processo sistemático de transferência de poder e de autoridade.

A disposição psicológica dos membros da equipe para participar desse tipo de processo depende, em geral, de três condicionantes principais:

1º) Os colaboradores precisam acreditar que o executivo está de fato aberto às questões suscitadas por eles. Tal credibilidade decorre amplamente da experiência anterior que têm como executivo, como ele responde hoje e respondeu ontem à proposição de suas idéias, críticas e sugestões. A biografia do relacionamento líder-liderados facilita ou dificulta a implementação do empowerment.

2º) Os membros da equipe precisam confiar na capacidade de o executivo tomar decisões consistentes e adequadas. Um executivo errático, inseguro ou contraditório não estabelece um clima de confiança capaz de implementar uma cultura de empowerment de seus liderados. Assim o fazendo, acaba disseminando a certeza de que apenas o faz para "se livrar do abacaxi", que pretende tão somente "ficar à toa", enquanto eles – subordinados – ficam com toda a carga de trabalho.

3º) Finalmente, os membros da equipe devem perceber que a decisão do empowerment terá conseqüências significativas para eles como pessoas e profissionais, para toda a equipe e até para o conjunto da organização. As pessoas desejam participar do que é importante, têm o sentido de contribuir e de integrar uma equipe que vence. Se não perceberem que o empowerment é de fato importante, dificilmente se engajarão com convicção e empenho no exercício de novas tarefas e responsabilidades. Preferirão manter o status-quo.

Espera o inesperado

A fecundidade do inesperado é capaz de surpreender as previsões do mais arguto analista. Não basta ao líder apenas desenvolver em conjunto com a sua equipe o maior número possível de cenários capazes de antecipar a chegada do imprevisto, criando as alternativas para o superar. É preciso, acima de tudo, uma nova atitude, uma abertura psicológica e uma prontidão à mudança para aceitar o novo como inevitável e a trabalhar com ele como parte do cotidiano gerencial.

Uma atitude mental centrada apenas no racionalismo dificulta a capacidade de o indivíduo enfrentar o inesperado. É preciso emoção, uma predisposição psicológica para derivar satisfação da ambigüidade, de buscar na incerteza a certeza, no incerto o certo. A única certeza é a mudança, pois mesmo o que funciona bem já está obsoleto. Sempre haverá formas melhores de fazer o que já é bem feito.

Essa postura pessoal é sobremaneira relevante quando se constata que todo o processo de socialização a que somos submetidos (desde a mais tenra idade: na família, na escola, na igreja, no clube, na faculdade) são conducentes à formação de posturas voltadas à permanência das coisas e a certeza das relações, e, quando muito, a apenas aceitar a mudança gradualística e evolucionária. Temos uma incapacidade treinada para conviver com o novo, mais ainda com o inesperado, pois fomos formados, reformados – e porque não dizer deformados – para um cotidiano pressupostamente estável, de mudanças apenas incrementais.

O executivo precisa, assim, em primeiro lugar aceitar que antes de exigir a mudança dos outros, dos membros de sua equipe, ele próprio deve processar a mudança de suas atitudes. A verdadeira e definitiva mudança é a auto-mudança, assim como o grande encontro da vida é o auto-encontro. É o encontro do indivíduo consigo mesmo. Se o líder não estiver disposto à auto-mudança, isto é, conscientizar-se das reais concepções que dirigem o seu comportamento e, se não proceder a um encontro consigo próprio, tornando-se mais objetivo e conseqüente em suas ações, como ele poderá demandar a mudança dos outros, dirigir-se ao encontro dos membros de sua equipe para construir uma interação democrática, de busca do consenso, da participação e da contribuição e realização individual e coletiva?

Como educador, responsável direto pelo desenvolvimento de seus liderados, o líder precisa intervir para que aprendam a analisar, e a compreender melhor a dinâmica das mudanças, a enfrentar o inesperado. Encorajá-los a aceitar a ambigüidade e a conviver com a incerteza. Desenvolver neles uma competência psicológica treinada para esperar o inesperado como inerente à dinâmica da vida nas organizações.

Dedique maior atenção ao processo de aprendizagem em equipe mais do que ao que sabe a equipe individual ou coletivamente. A equipe deve se constituir numa comunidade de aprendizagem, em que o conhecimento compartilhado é o diferencial competitivo. Perceba nas disfunções, rupturas ou descontinuidades de hoje as possibilidades de amanhã. Lembre-se: O extravagante de ontem é o senso comum de hoje, e, certamente, será a obsolescência de amanhã. Substitua a reflexão excludente de uma alternativa ou outra pela apreensão holística da realidade – pense e reflita sempre com o “e”, de inclusão, de uma alternativa “e” outra. Reconheça que há atividades, tarefas e hábitos que precisam ser superados, deixados de ser praticados. Dar mais vida ao que não mais atende aos requisitos de hoje ou de amanhã, por mais significativo e importante que tenha sido no passado, somente desvia esforços do que realmente gera resultados, institucionalizando o erro. Faça todas as experimentações que julgar pertinentes, tente todas as alternativas na busca permanente pela melhoria, mas não deixe de preservar os princípios básicos e a identidade individual e grupal de sua equipe. Estas são inegociáveis. Assuma a responsabilidade de construir o futuro, definindo e implementando uma estratégia de intervenção planejada de mudanças. Como disse o cancionista popular, “esperar não é saber, quem sabe faz a hora, não espera acontecer”. Pare de viver a síndrome do herói-sofredor, sentindo-se penalizado de si próprio, como se todas as artimanhas da vida estivessem sempre se articulando para lhe dificultar a existência e complicar o que poderia ter sido fácil. Dependendo menos do gesto ou da palavra e concentre-se na ação, que garante os resultados. Busque sempre as parcerias, deixe de agir como se somente uma pessoa ou mesmo um grupo pudesse realmente resolver as questões importantes apenas através de ações isoladas. Esteja sempre fazendo a costura, a interseção entre atividade e pessoas.

Enfim, desenvolva um clima de trabalho em que as surpresas da vida não mais surpreendam a equipe. O inesperado passa a ser integrado à rotina do cotidiano.

A ilusão da mudança

As percepções são, a um tempo só, fonte e limite do comportamento humano. O mundo percebido condiciona significativamente a maneira como as pessoas se comportam. A visão ou a fotografia que uma determinada pessoa faz da realidade influencia as suas decisões e ações. Assim, caso se pretenda efetivar

uma mudança genuína no comportamento individual ou organizacional, há que se focar precipuamente as percepções que as pessoas têm da realidade para só então se implementar a real mudança. De nada adianta tentar mudar comportamentos desfocados das percepções que condicionam esses mesmos comportamentos. Em verdade, os comportamentos individuais ou organizacionais, as maneiras de agir ou reagir de uma pessoa, as práticas administrativas adotadas numa empresa, as rotinas, hábitos e procedimentos são fundamentalmente condicionados pelas percepções que as pessoas que a integram compartilham na convivência do cotidiano dentro do ambiente organizacional. Não se deixe, portanto, enganar pela ilusão da mudança, que decorre, a maioria das vezes, do sucesso de curto prazo geralmente obtido pelas organizações que alteram procedimentos ou estabelecem novas normas de conduta, decididas, formuladas e implementadas de cima para baixo. Em geral, o resultado positivo de curto prazo traz em si mesmo o germe da contra-mudança, da contracultura, que logo se desencadeará num processo de retrocesso que descaracterizará dentro de pouco tempo os pseudos avanços conseguidos.

A maioria das pessoas percebem a mudança de forma tão ameaçadora que elas têm dificuldade em avaliar adequadamente o seu impacto, quer em suas vidas pessoais ou profissionais. Tal dificuldade de percepção normalmente acarreta problemas para o ambiente organizacional. As pessoas superestimam ou subestimam o impacto e as repercussões das mudanças que vivenciam. Não conseguem ser objetivas na percepção da realidade. Preferem se atrelar à ilusão da continuidade ou da permanência das situações.

O sucesso é doce. As situações bem resolvidas no passado tendem a influenciar o nosso comportamento, mesmo face à situações completamente distintas. Tendemos a repetir no presente o que deu certo no passado. Aliás, o futebol brasileiro é pródigo em exaltar a máxima de que “time que está ganhando não se mexe”. Mas a nata do leite, que está por cima, é a que primeiro azeda. São exatamente os que estão na frente que mais necessitam de crítica e avaliação, com o objetivo de mudar o que não funciona tão bem, melhorar ainda mais o que já está bom, ou, até, passar a fazer de outra forma o que já é bem feito para garantir a continuidade dos resultados positivos. Quem não sabe manter a dianteira acaba inexoravelmente ultrapassado.

Há também a doce ilusão daqueles que se julgam capazes de proceder a mudança apenas porque dispõem de um bom plano ou porque incidem no equívoco de superestimar as repercussões de uma ação pontual que implementam. Por exemplo, um seminário de desenvolvimento gerencial ou uma nova sistemática de avaliação de desempenho acabam sendo experiências mal sucedidas muitas vezes pelo excesso da expectativa que se agregou em torno delas. A vida das organizações não pode ficar sujeita ao sabor das circunstâncias das soluções messiânicas do tipo “bala de prata”, “tudo ou nada”, “vai ou racha”. Não é uma ação revolucionária episódica, salvacionista, mas a implementação sistemática de uma estratégia planejada de intervenção no processo permanente de mudança organizacional.

*Wagner Siqueira

Presidente do Conselho Regional de Administração - RJ