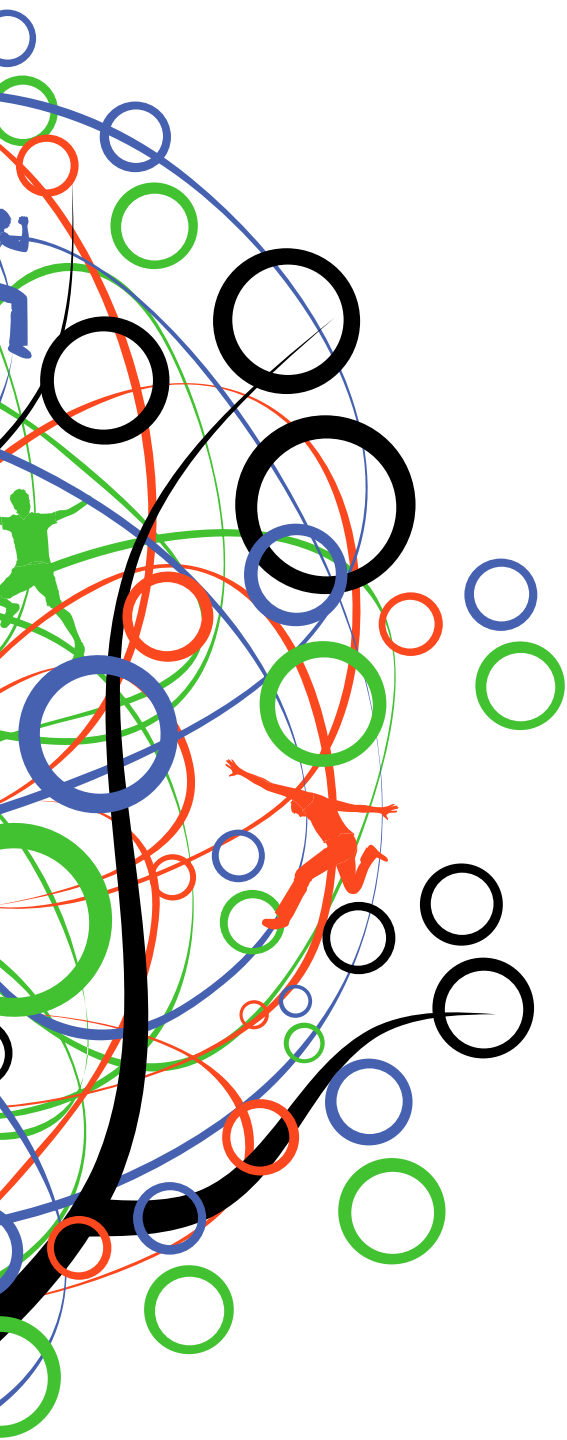


# *Os novos paradigmas das organizações*

© Kudryashka / Photopress



**A** mudança é uma constante. A origem da tecnologia está nas técnicas primitivas, naquelas ferramentas desenvolvidas para intervir na natureza e facilitar a continuação da vida. Inicialmente, tínhamos os machados de pedra, depois viriam as habitações, e estruturas cada vez mais complexas seriam construídas, utilizando-se a combinação de diversas técnicas.

Nos tempos históricos, com a própria complexificação da nossa espécie, começa, com os gregos, a reflexão transformadora sobre a natureza, a matéria e o cosmo. É a semente da ciência pura. Estavam lançadas as bases para a Matemática, a Física, em síntese, para o desenvolvimento da ciência pura. Esses conhecimentos foram se realimentando e tornaram as tecnologias cada vez mais complexas.

Houve uma inversão nessa ordem: agora, a ciência passa a ser o núcleo de onde nascem as tecnologias. Nesse novo mundo, a ciência pura cria os paradigmas, a ciência aplicada cria as revoluções científicas e industriais, as tecnologias tornam as revoluções viáveis e as técnicas fazem com que a rotina se aproprie da ciência. Quais são os reflexos das ciências contemporâneas, e que tipo de novo paradigma está surgindo?

Manfredo Araújo Oliveira, de maneira notável, responde a essa pergunta. A ciência, atualmente, tem questionado de diferentes formas o procedimento analítico e o racionalismo, que produziram uma visão fragmentada do ser humano, das organizações, da natureza, do universo como um todo. A ideia orientadora que se consolida é de que o universo é composto de elementos que se articulam entre si como *uma grande teia de relações*. Na abordagem analítica, é impossível captar a unidade fundamental que reúne todas as partes do universo, o que permite pensá-lo *como um ser único*, complexo, diversificado e dinâmico.

Uma nova metáfora surge para explicar o novo paradigma que nasce com essa nova visão da ciência. *Viajamos da metáfora da máquina para a do organismo vivo*. Como escreve o físico Fritjof Capra, “o universo começa a parecer mais um grande pensamento do que uma máquina.” O modelo de máquina exige a compreensão de suas partes. As coisas podem ser separadas, dissecadas e depois reunidas novamente, sem perdas relevantes. Pressupõe-se que, ao compreender o funcionamento de cada peça, pode-se entender o todo.



Walter Braga\*

Na nova ciência, há um movimento em direção à compreensão dos sistemas e da atribuição de valor crítico às relações entre as partes. Na escola, trabalha-se muito, atualmente, com abordagens transversais e temas transdisciplinares. Esse é um esforço para responder ao novo paradigma, que enxerga o mundo por uma perspectiva sistêmica e integrada. Não é mais possível conviver com currículos que fatiam os saberes e projetam nos alunos uma visão de mundo especializada e compartimentalizada.

O grande esforço se encontra na busca pelas relações entre os saberes. Nas relações entre eles, é possível compreender a própria dinâmica da vida. Como esse novo paradigma - da máquina para o organismo vivo - impacta a gestão das escolas? Por que se fala em complexidade nas organizações?

### Aspecto dual das organizações

Um antigo pensamento diz, com imensa propriedade: “Você pensa que, por entender um, tem de entender dois, porque um e um fazem dois. Mas você também precisa entender o e.” No livro *As conexões ocultas*, Capra destaca que as organizações são instituições da sociedade criadas em vista de objetivos específicos.

Nas escolas com fins lucrativos, os objetivos são educar pessoas, transmitir conhecimento e ter lucro para distribuir entre seus controladores. Ao mesmo tempo, as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas, num plano pessoal.

Não é mais possível escolher uma entre essas duas características. Não é mais o mundo do *ou* que exclui uma das possibilidades. No *e* que conecta e permite a inclusão em uma mesma escola dessas duas dimensões que parecem paradoxais é que está o desafio, e é o que torna a gestão mais complexa.

### O funcionário holograma

Os hologramas possuem uma característica única: cada parte deles possui a informação do todo. Há pouco tempo, era possível determinar quais os funcionários que teriam contato com o público, treiná-los e prepará-los para isso. Hoje, nossos clientes, com a visão moldada por esse novo paradigma, veem em qualquer funcionário, da Portaria à Direção, em situações profissionais ou sociais, o holograma da escola. O funcionário carrega consigo a imagem integral da escola.

Pensem: quantas vezes formamos a imagem de uma organização em função da qualidade do relacionamento que desenvolvemos com um de seus

funcionários? Essa experiência pode ser positiva ou negativa, mas uma coisa é certa: por meio dela, é construída a imagem da organização.

### Das partes para as relações

As divisões por departamentos e setores - aquelas caixinhas nos organogramas - já não são suficientes para organizar o trabalho. Mais do que compreender o significado, o papel e a contribuição da pessoa, ou conjunto de pessoas que estão em cada uma das caixas, é fundamental compreender como as relações ocorrem e qual a carga de energia - construtiva ou destrutiva - que elas fazem transitar pela organização. Não basta compreender as partes, porque a vida se dá nas relações entre elas.

Se, por um lado, é preocupante a crise econômica/financeira/política que o mundo atravessa, por outro é um exemplo magnífico de como as coisas são completamente interligadas e formam uma teia de relações, com resultados imprevisíveis. Perguntas como “De quem é a culpa? Onde está o culpado? Quem tem a solução?”, feitas em alguns momentos de crise, ou quando enfrentamos algum problema, já não resolvem sob a luz desse novo paradigma. A compreensão da realidade é muito mais complexa e exige um olhar cada vez mais atento às relações entre as partes do que ao entendimento de cada uma delas. A realidade é difusa e relativa. Essa, em outro grau, é a mesma complexidade que encontramos ao gerir as organizações contemporâneas.



## A única coisa constante é a mudança

Na área educacional, temos um exemplo muito interessante de mudança. O mercado do livro didático era completamente dominado pelas editoras tradicionais. As escolas públicas e privadas eram clientes cativas e certas das editoras. A preocupação de cada uma delas era com o desempenho da outra. O mercado era delas, fechado!

Em um movimento lento, mas constante, começaram a aparecer os sistemas de ensino. Diferentemente das editoras, a origem desses sistemas eram colégios ou pré-vestibulares. Há uma diferença crítica nessas duas organizações: as editoras têm origem industrial e desenvolveram processos e métodos para produzir, em grande escala e com qualidade, os seus produtos - os livros. Já os sistemas nasceram com o DNA da prestação de serviços, e começaram a oferecer para o mercado um pacote com as chamadas apostilas e materiais adicionais que ajudavam os professores e as escolas a atingirem seus objetivos. Os consumidores, em todas as áreas, já estavam transitando da Era do Produto para a fase da experiência com o produto. Do produto para a experiência do serviço.

A primeira reação das editoras foi de avaliar esse movimento dos sistemas como algo de menor importância e, como geralmente acontece, desqualificaram o que era oferecido. "É impossível comparar a qualidade dos livros com essas apostilas."

Hoje, nos estudos disponíveis, os sistemas já detêm mais de 50% do mercado das escolas privadas.

No mercado público, mesmo com o Programa Nacional do Livro Didático - o maior programa de livros do mundo -, os sistemas também começam a ampliar sua participação. Há poucos anos, esse fato era impensável. Hoje, no Estado de São Paulo, os sistemas já estão presentes em mais de 50% dos municípios. Será que os sistemas de ensino estão preparados para novas mudanças? Esse é o novo mundo: mudanças todo o tempo, vindas de todas as direções!

**Não é mais possível  
conviver com currículos  
que fatiam os saberes e  
projetam nos alunos uma  
visão de mundo especializada  
e compartimentalizada.**

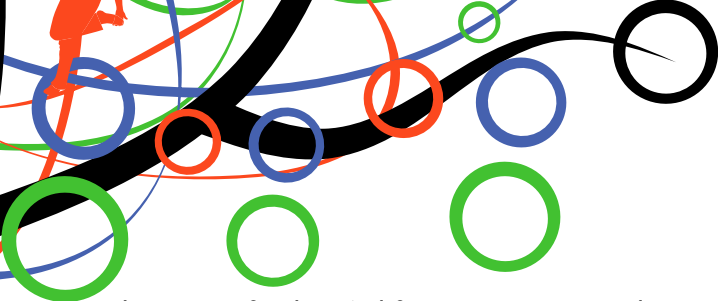
As editoras começaram a investir em seus próprios sistemas ou compraram sistemas existentes, gastando importantes quantias para competir nessa nova arena. *Pensar que o seu negócio é produzir livros é diferente de imaginar que seu negócio é educação.* Pense em como essa definição do negócio pode fazer diferença na compreensão do mercado e nas decisões que são tomadas. Como você tem definido o seu negócio? Reflita sobre isso!

A mudança é uma constante nas nossas vidas. Resistir, ou não se antecipar à mudança, pode levar a eventos catastróficos. Não é suficiente ter excelentes produtos e serviços, nem mesmo ter produtos e serviços inovadores. Eles têm de estar no lugar certo, no momento certo e com o preço certo. Alguns resistem à mudança porque ameaça o paradigma que os beneficia. Outros abraçam a mudança como uma oportunidade para crescer e prosperar.

## Os novos paradigmas da liderança

Os líderes são os únicos que podem induzir a mudanças nas organizações. Precisamos de mu-





danças profundas. A diferença entre a mudança incremental e a profunda é que esta exige novas formas de pensar e de se comportar. Os líderes, por meio da visão, da inclusão e do envolvimento das pessoas, são capazes de produzir mudanças profundas na organização, fazendo com que ela transite do antigo para o novo paradigma. Os verdadeiros líderes posicionam as organizações para criar e capitalizar sobre a mudança. Nos negócios, como na natureza, tudo está conectado, e tudo está em transformação.

### Visão

Pensar é uma forma de ser. No exato momento em que interpretamos o universo, criamos esse mesmo universo. A palavra não apenas reflete o mundo, como também o cria. O líder deve articular a visão. Ela precisa ser positiva, inspiradora e compartilhada. Podemos fazer um paralelo entre a ciência e a visão na criação de novos paradigmas. Dentro de uma organização:

- A visão tem o papel da ciência: é a teoria que cria o novo paradigma.
- A estratégia é a ciência aplicada: cria as revoluções e as mudanças profundas baseadas no novo paradigma.
- Os planos são a tecnologia: fazem com que as revoluções funcionem.
- Os métodos, processos e a execução são as técnicas: fazem com que a operação e a rotina se apropriem da ciência - a visão.

### Campos

A ciência trabalha hoje com o conceito de *campo* - forças invisíveis que estruturam o espaço e o comportamento. Na Física, por exemplo, são muito conhecidos os campos magnéticos. O ímã exerce uma força de atração (ou repulsão) em um objeto, mesmo a distância.

Podemos compreender a visão e os princípios organizacionais como um campo - uma força de conexões invisíveis que influenciam o comportamento das pessoas - e não simplesmente como

um conjunto de bonitas e empolgantes palavras. Não é possível que o líder esteja em todos os lugares durante todo o tempo, como um polvo com dezenas de tentáculos. Só o conceito de campo é capaz de vencer o desafio de disseminar a visão, tornando-a compartilhada e vivenciada por toda a organização, gerando autonomia, trabalho significativo e transformando cada colaborador em um holograma da organização.

**Os líderes (...) são capazes de produzir mudanças profundas na organização, fazendo com que ela transite do antigo para o novo paradigma.**

O líder emula e mantém esses campos! O poder nas organizações é energia. Ele precisa fluir - não pode ficar confinado a funções ou níveis. O que confere ao poder a sua carga negativa ou positiva é a qualidade dos relacionamentos. Pessoas que se relacionam com base na coerção ou na desconsideração pelas outras pessoas criam energia negativa. Os que são receptivos aos outros e os veem em toda a sua plenitude criam energia positiva. O amor nas organizações é a fonte mais abundante de poder de que dispomos.

Uma vida de realizações também é resultado de mudança pessoal profunda. No processo de crescimento pessoal, desenvolvemos um senso de impacto e significado. Estamos cheios de energia e a irradiamos. Líderes responsáveis são os únicos que podem induzir a uma mudança real na organização. Por si sós, tendo a coragem de mudar, eles inspiram os outros. Mudança pessoal é o reflexo do crescimento interior e do empoderamento da própria vida. ■

\*Conselheiro, consultor e diretor de organizações empresariais

walter@walia.com.br