



Como as organizações se desenvolvem através das fases pioneira, diferenciada, integrada e associativa

Antonio Luiz de Paula e Silva



Este texto é um resumo do livro **The enterprise of the future: moral intuition in leadership and organisation development**, de Friedrich GLASL (publicado em 1997 pela Hawthorn Press) que busca olhar em profundidade as seguintes questões: Em que época estamos vivendo? O que está acontecendo ao redor de nós, conosco e em nós? O que isso significa para o desenvolvimento de organizações como associações, igrejas e escolas? O que se exige das pessoas para assegurar que façam justiça às suas tarefas e evitem produzir resultados defasados?

O ponto de vista deste livro é de que as coisas que estaremos enfrentando nos próximos anos representam uma profunda mudança estrutural e estão ligadas às tensões entre Leste e Oeste, ricos e pobres, e com problemas que nós mesmos contribuimos para causar – nós e as gerações de nossos pais e avós. Estas mudanças estruturais farão com que líderes empresariais, políticos, sociais e comunitários não mais encontrem apoio externo de condições estáveis. A questão decisiva será se eles serão capazes de encontrar suporte interior, se encontrarão pontos de referência pessoais internos, num mundo turbulento.

Será importante desenvolver a capacidade de auto-orientação e auto-direcionamento também para as equipes, tanto quanto para as pessoas em posição de liderança.

As quatro fases da organização em desenvolvimento

Para entender a organização do futuro, é necessário compreender seu desenvolvimento como um todo.

Primeiro, a fase pioneira – eu gosto de usar a metáfora "a organização como uma família ou uma confraria". Não importa se a mãe ou o pai é o parente dominante; veja os



relacionamentos, a forma pela qual a família cresce ao redor de indivíduos, peculiaridades, dons e fraquezas de membros da família. É uma estrutura com papéis bem específicos, formas de trabalho e de lidar uns com os outros, que vem a partir dos indivíduos.



O foco nesta fase é o cliente, o paciente, o aluno, o cidadão. Suas necessidades e problemas são nossos problemas. A organização é dirigida pelas necessidades do público-alvo. Há um elemento visionário e carismático presente. As pessoas que estão trabalhando juntas têm um propósito comum porque o líder pioneiro comunicou a elas os objetivos do trabalho e como devem se tratar mutuamente. A organização pioneira é centrada na pessoa.



Um ponto chave é a improvisação. O único elemento realmente decisivo na organização pioneira é aquilo que eu fisicamente percebo como necessário. Esta percepção intuitivamente guia minhas ações. Pela improvisação nós sempre administramos de forma a fazer o melhor uso dos recursos, melhor do que pelo planejamento. Esta é a vantagem da boa improvisação. Mas sempre se assume que as pessoas se conhecem umas às outras e estão próximas.



A fraqueza é este elemento pessoal – a tendência a desenvolver culto à personalidade e dependência dos indivíduos fundadores. A fase pioneira super-madura se transforma numa "teocracia", que nega a outros o direito ao pensamento autônomo. Uma crise pode rapidamente crescer.



A segunda fase, a fase de diferenciação, começa quando a demanda externa ou interna começa a mudar e acontece uma crise na organização. Isto levanta a questão: É possível continuar neste estilo informal, ou precisamos uma abordagem diferente para a administração?



Uma abordagem mais racional e uma avaliação mais fria se tornam importantes. A instituição pode ser pensada e construída como um mecanismo: o trabalho é dividido, como um conjunto engrenado e nada é esquecido ou imprevisto. A gestão das pessoas, o trabalho conjunto, o tratamento de clientes, pacientes ou estudantes, tudo é organizado precisamente. O todo deve funcionar como uma máquina bem lubrificada, um mecanismo. Cada pequena parte tem sua tarefa, sua função e tudo deve funcionar suavemente, sem qualquer fricção. É um trabalho na língua dos engenheiros.





A entrada na fase diferenciada, quando o pensamento racional e mecanicista é um fator determinante, significa que a confiança agora passa a ser depositada na lógica. A organização pode continuar a crescer quando uma certa ordem e lógica estão presentes. As coisas têm que ser ordenadas de forma que possam ser antecipadas, planejadas, controladas; têm que ser fixadas, formalizadas, padronizadas, têm que ser criadas certas regras e procedimentos. Tarefas mais complexas podem ser assumidas porque se faz uso do conhecimento especializado na equipe.



Especialização é muito importante nesta fase e cria oportunidade para uma abordagem completamente diferente para solução dos problemas. Mas implica, obviamente, que as coisas que são subdivididas num primeiro momento sejam agrupadas novamente num estágio adiante. A necessária contrapartida para isso é a coordenação, através de normas e mecanismos, dentro do conceito da organização como um mecanismo. A divisão do trabalho significa divisão de todas as habilidades (*skills*) necessárias: nós dividimos e compartilhamos delas.



A fase diferenciada, também, encontra certos limites, porque a organização fica ameaçada de se dividir em várias partes.



Os perigos são: se esta divisão, esta especialização não é checada, pode facilmente se transformar em "cento e dez, cento e vinte por cento". O trabalho é dividido em unidades cada vez menores e perde seu contexto maior. Se não se toma cuidado, não se dá mais atenção ao cliente – a atenção é dirigida primariamente para dentro, porque a equipe começa a pensar somente em como tudo pode ser refinado e aperfeiçoado. Esta orientação interna leva a uma deformação patológica, chamada ("*target inversion*") inversão de alvo. Ela ocorre quando é mais importante que o trabalho seja feito de acordo com as normas do que propriamente para o cliente.



Novos paradigmas, novos conceitos e diretrizes são requeridos para o desenvolvimento da fase de integração. Aqui, um tipo de pensamento de ver a organização como um organismo vivo toma lugar. É necessário ser guiada por um pensamento orgânico, vivo, ao desenvolvermos estruturas administrativas e organizacionais, relações com clientes, crianças e pacientes. Realidades da alma são tão importantes quanto a dura realidade. Para as pessoas, suas imagens da realidade, a consciência que querem desenvolver – tudo isso cria realidades sociais na organização.



Característica	Subsistema
Identidade	Cultural
Políticas, estratégias, programas	
Estrutura (organizacional)	Social
Pessoas, grupos clima, gestão	
Funções individuais, órgãos	
Processos	Técnico e Instrumental
Recursos físicos e meios	

As 7 características e os 3 sub-sistemas (Glasl, Lievegoed 1993)

A terceira fase requer pensar em vários sub-sistemas. Temos que aprender a lidar com demandas tecnológicas no sub-sistema técnico e instrumental. Temos que entender as necessidades do sub-sistema social e também do sub-sistema cultural. Todas estas coisas estão juntas num triálogo. A organização está ativamente envolvida neste mundo que é formado pela interação de espírito, alma e matéria.

A transição para esta fase nem sempre é suave. Uma luta está envolvida. Significa recomeçar num nível básico e perguntar: Por que estamos aqui? Qual é a base da nossa existência? Quem atualmente precisa de nós? Que propósitos nós preenchemos? O que o cliente realmente necessita? O que preocupa as pessoas atualmente? Qual é o contexto, o ambiente em que este organismo ou organização tem que ser visto? O que este contexto demanda? Tem-se que olhar uma vez mais de fora para dentro.

Os passos em direção a esta fase sempre começam no nível não-material: benefícios ao público-alvo, valores que nos orientam, problemas reais por trás das demandas. Há a necessidade de um diálogo. O fator decisivo nesta fase é ter os objetivos da organização apoiados por todos. Tem que haver um diálogo com a equipe de trabalho sobre planejamento de médio prazo, estratégias e políticas. Deve-se assegurar que a filosofia e os valores da organização sejam formulados e carregados por muitas pessoas. Se um consenso existe, posso permitir às pessoas trabalhar com um grande nível de autonomia. É possível construir sobre o entendimento interior das pessoas e elas podem responder mais inteligentemente às coisas que vêm. Todos os membros do *staff* devem ter a possibilidade de desenvolver e utilizar suas habilidades.



Mas o outro lado da moeda também é importante. Gerentes necessitam em troca de ter honestidade e confiança para perguntar: o que fazemos corresponde ao que é necessário? Podemos pensar criticamente sobre o que fazemos e avaliar isto? Qualidades importantes aqui são auto-desenvolvimento, auto-organização, auto-planejamento e controle. Toda ação é baseada em pensamento que aspira à agregação consistente de valores.



Esta fase é seguida por um estágio adiante de desenvolvimento, o quarto, fase associativa, que provoca muita discussão. Não é somente importante estruturar e administrar bem a própria organização, mas muito mais! Temos que reconhecer que nossa organização apenas pode ser bem sucedida se ela vir a si própria como um elemento de uma cadeia, de toda uma rede inter-dependente de relações entre diferentes organizações e "stakeholders".



É importante como esta entidade se relaciona com as outras numa rede contínua de relações cooperativas. Cultiva-se relações com clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, relacionamentos que vão além da exploração de uma oportunidade. São relacionamentos de "destinos compartilhados". Caracterizados por atitudes de responsabilidade, de certa permanência, baseadas em contínuo desenvolvimento. Direcionadas para o trabalho associativo.



Não é possível ver e gerenciar o que acontece numa organização se ela é vista como uma ilha. Ao contrário, nossa contribuição para o benefício dos clientes é um tributo pequeno em toda uma cadeia de geração de valor.



Na fase associativa temos que pensar nos seguintes termos: se toda a rede econômica, comunitária e ecologicamente interdependente está indo bem porque nós estamos trabalhando uns para os outros, então minha organização vai prosperar. Se eu sou egocêntrico, então os outros também vão sofrer.



O desenvolvimento em direção à fase associativa está intimamente ligada à questão: O que acontece antes de mim? O que acontece depois de mim? Qual é o meu lugar nisso? Até que ponto eu assumo responsabilidade pelo que acontece antes e depois de mim? Nós temos que aceitar o desafio que diz: 'Como podemos reconhecer a independência de todos os nossos parceiros e mais, promover isso, mas numa forma que assumamos a





responsabilidade conjuntamente na cadeia de criação de valor? Isso significa olhar isso juntos.

A única chance de lidar com estas questões é expandindo nosso conceito de criação de valor. Isso representa uma enorme expansão do nosso horizonte de consciência e rompe com uma visão tradicional. Devemos ser capazes de pensar e compreender isso. Como podemos ainda melhorar nossas ações de forma a aceitar este desafio ou nos tornar mais conscientes de nossa responsabilidade social? Esta é a questão real com que se defronta a organização do futuro!



Eu somente posso fazer isto se, juntamente com meus fornecedores e distribuidores, assumimos que vamos continuar nos desenvolvendo, que não vamos simplesmente permanecer estacionários. Este relacionamento é também um relacionamento de aprendizagem com fornecedores e distribuidores, um relacionamento de "destino compartilhado".



Desenvolvimento – treinamento – educação – desenvolvimento da equipe: estas são tarefas contínuas assumidas conjuntamente com aqueles que me fornecem e que tomam meus serviços.



Eu estou convencido que as formas sociais que vamos nos ocupar nas próximas décadas já existem em formas embrionárias. O desafio é desenvolver a fase associativa sobre a fase integrada. Estou convicto que o desenvolvimento associativo de uma organização é algo que Rudolf Steiner já antecipou como uma visão para o desenvolvimento da economia no começo do século: a economia associativa. Um começo está sendo feito. Maiores benefícios e menores custos sociais devem incorrer.





Fase Pioneira	Fase Diferenciada	Fase Integrada	Fase Associativa
<i>A organização como uma grande família ou tribo</i> Personificação, culto à personalidade, heróis, deuses, sagas, lendas	<i>A organização como um mecanismo</i> Símbolos materiais, formas de incorporação, rituais	<i>A organização como um organismo vivo</i> Cultura conscientemente pensada e desenvolvida, ações simbólicas, símbolos imateriais, materiais e pessoais	<i>A organização como um parte distinta de uma rede ou biótopo</i> Cultivo consciente da cultura, diálogo cultural no biótopo da organização
"Tudo para os clientes" Lealdade ao cliente, conhecimento pessoal da situação dos clientes Personalidade do pioneiro determina a estrutura e as formas de trabalho Liderança carismática e autoritária Funções organizadas ao redor das habilidades das pessoas Improvisação, flexibilidade Meios "irrelevantes diante dos resultados"	"Vendemos o que é bom para nós!" Sistema, ordem, lógica, controle, viabilidade Estruturas formalizadas, regulamentos, normas padrão Estrutura funcional, estrutura de apoio Níveis diferenciados: planejamento, organização e direção Gestão racional, empresarial Staff se adapta às circunstâncias Divisão de trabalho, separação de planejamento, implementação e controle	"Nós resolvemos os problemas dos clientes! Nós criamos benefício aos clientes!" Visão, metas, estratégias, desenvolvimento cooperativo de princípios básicos Unidades menores, interligadas, relativamente independentes, espírito empreendedor Administração situacional e desenvolvimentista Funções integradas, times, grupos autônomos Auto-planejamento, auto-organização, auto-controle	No biótopo de organizações: relações de destinos compartilhados Relações com outras organizações, stakeholders e ambientes Políticas de longo prazo, confiança e cooperação Administração situacional e desenvolvimentista, capacidade para conflitos Funções integradoras, gestão de interfaces, times autônomos, auto-gestão Responsabilidade por, e gestão, de processos além dos limites da organização: fornecedores, clientes
Perigos Caos, arbitrariedades, falta de independência no <i>staff</i>	Perigos Super-organização, super-formalização, fragmentação, rigidez, burocracia	Perigos Tendência à independência, insistência na autonomia, debates sobre propósitos e estratégias para nosso próprio bem	Perigos Blocos de poder através de alianças estratégicas, estado dentro do estado