



LIDERANÇA E ARTE DE COMUNICAR

Dr. Nelson Trindade

Director da Socio-Sistemas

PARA NELSON TRINDADE AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES DO FUTURO TÊM QUE EVOLUIR DA ARTE DA LIDERANÇA DE "FAZER CALAR", PARA A ARTE DA LIDERANÇA DE "FAZER FALAR". AS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS, CARACTERIZADAS PELO PRIMEIRO ASPECTO, TÊM OS DIAS CONTADOS. VÃO APARECER CADA VEZ MAIS TÉCNICOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS, QUE, TRABALHANDO EM REDE, VÃO USAR OS "COLARINHOS DE FERRO" PARA FAZEREM O TIPO DE TRABALHO EM QUE SE DEVE "ESTAR CALADO".

autonomia dentro de si próprios, e os seus elementos constituintes são bastante diferentes de meros componentes de um mecanismo de relógio. Agora o que se pretende é criatividade de intensificada.

Temos então dois modelos completamente diferentes.

O processo de fazer calar e fazer obedecer funciona em organizações do tipo A, as chamadas organizações de "braço e mula", isto é, onde aos seus recursos humanos apenas se pede (e se permite) a "entrega da força física, mais ou menos inteligente". Portanto, basta estar vivo e obedecer.

O modelo B, é um modelo com a interação autodeterminada pelas próprias pessoas e grupos. São autônomos na sua interação, mutantes e flexíveis. Agora, o ponto fulcral do funcionamento é a comunicação entre eles e deles com o exterior. Acabou o Recurso Humano "braço e mula" e

O que é a liderança?

Vou partir duma definição relativamente simples: **liderança é fazer com que os outros façam.**

Quais são os modos que tenho para fazer os outros fazerem?

Extremando posições, pode definir-se uma posição do tipo A (séculos passados) e outra do tipo B (século XXI). Vamos ver quais são as respectivas características.



A organização de tipo A é caracterizada por ser uma organização **mecanicista**. Isto é, segue o modelo tipo "relógio". Os componentes do sistema estão perfeitamente definidos e

necessário responder a outras perguntas:

- Como se trabalha hoje: com o modelo "braço e mula" ou com o modelo "Einstein do quotidiano" ?
- Onde se trabalha? Em que tipo de organizações: primárias ou complexas?
- O que se faz: postos de trabalho de baixa ou alta incerteza para ser gerida?
- Qual é o principal recurso para trabalhar: energia ou informação?
- Como é a estrutura de liderança: graduação (mais ou menos suave) ou parceria ?

Aprofundando estas questões: Numa organização há quatro tipos de problemas:

- A - o problema é conhecido e a solução é conhecida.
- B - o problema é conhecido e a solução é desconhecida;
- C - o problema é desconhecido e a solução é conhecida;
- D - o problema é desconhecido e a solução é desconhecida.

totalmente integrados, e são apáticos, neutros e passivos.

Estão lá para cumprir e não para pensar. **Estão apenas para executar.** Estar calado (além de trabalhar) é a única coisa que se lhes pede. Portanto, neste caso, liderança é apenas a arte de fazer calar.



Liderança e arte de comunicar

O que quer isto dizer? As interações são rígidas, predeterminadas e controladas do exterior, e no interior existe uma comunicação fechada. São organizações sem viabilidade no século XXI. O futuro vai exigir organizações do tipo B, isto é, sistemas vivos, abertos e em intensa troca com o exterior. São organismos vivos, com iniciativa e

NAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI O ORGANOGrama DE GRADUAÇÃO É SUBSTITUÍDO PELO ORGANOGrama DE PARCERIA

começou o Recurso Humano "Einstein do cotidiano", técnicos intensamente capacitados e com formação específica, ocupando postos de trabalho complexos.

É exatamente o contrário da organização anterior.



Penso que o futuro já chegou. A questão que se põe é: para onde vamos? Para onde vai a liderança? Para se conseguirem respostas, é

Estes 4 tipos de problemas têm processos de solução diferentes. No tipo A, encontramos: burocracias, padronizações, rotinas instaladas, processos standartizados. No tipo B, surgem as metodologias de brainstorming e criatividade/inação. No tipo C, aparecem as cenarizações, prospectivas, modelizações futuristas. No tipo D, é necessário "caminhar, construir o caminho e aprender com isso: organizações aprendentes".

Extremando posições ("zeroing"), até agora 99% dos problemas eram de tipo A. No século XXI, 99% dos problemas serão de tipo D, os problemas de tipo A tornam-se desprezáveis.

Uma questão importante é pensar se

as pessoas que trabalham numa organização de tipo A, podem ser iguais às pessoas que trabalham no sistema de tipo D? E se as lideranças podem ser as mesmas?

A nível dos postos de trabalhos surge uma diferença importante. Os chamados "colarinhos de ferro" invadem o mercado de trabalho, ocupam todos os postos de trabalho de baixa incerteza e de rotinas rígidas, substituindo os antigos Recursos Humanos de "braço e mula": são os robots na indústria e os computadores nos serviços. Os "colarinhos dourados" são as pessoas inteligentes em organizações inteligentes, que ocupam postos de trabalho de intensa complexidade, incerteza e informação circulante, são, portanto, técnicos altamente capacitados e especializados. A sua base de trabalho é pensar no que estão a fazer, com o apoio de redes de comunicação entre si. Isto significa passar da arte da liderança de "fazer calar", para a arte da liderança de "fazer falar".

Neste modelo faz-se uma distinção técnica fundamental entre *dado* e *informação*: *dado* é o rasto do acontecimento (a "diferença"), *informação* é a sua repercussão na cabeça dum observador (a "diferença que fez diferença"). Quais são as suas consequências na gestão?

Existindo 100% de informação na base da hierarquia (no contacto com o real), a informação que chega ao topo é apenas aquela que, nos sucessivos filtros hierárquicos, não foi eliminada.

Ou seja, *é aquela que a hierarquia subordinada consente ao topo que ele tenha*. Isto origina o fenómeno do "telecomando dos dirigentes", ou seja, uma liderança que usa a técnica

"científica" de gestão da "Santa Ignorância da Realidade" (S.I.R.): o chefe decide na santa ignorância do que está a acontecer realmente, pois só conhece "x" % da realidade (a percentagem que lhe permitem que tenha), construindo as suas decisões sob a BASE DE DADOS, na pratica uma BASE DE "CONSTRUIDOS" pelos seus subordinados.

As consequências deste fenómeno na estrutura do poder é o problema concreto das actuais organizações. Quando o trabalho tem um reduzido ou nulo poder técnico, o organograma é simples: mão de obra não qualificada obedece ao chefe, e este sabe, manda, e todos cumprem sem pensar.

O poder e a informação coexistem no topo: a base só tem migalhas informativas.

Quando o poder técnico está na base (Einstein do cotidiano), ou seja, quando o posto de trabalho é qualificado e, portanto, o chefe já não sabe tudo, o poder de decisão continua no topo, mas o poder informativo passou para a base.

É uma situação completamente diferente e surge a situação do "poder cruzado" nas organizações, os dois poderes não coincidem: a base tem o poder da informação para construir as decisões, e o topo tem apenas o poder de optar/ratificar essas decisões.

Dá-se a substituição do organograma de graduação pelo organograma de parceria.

O século XXI obriga à existência de organizações aprendentes e tornar a comunicação como o centro natural do seu funcionamento.

O SÉCULO XXI OBRIGA A CRIAR E DESENVOLVER ORGANIZAÇÕES APRENDENTES EM QUE A COMUNICAÇÃO SE TORNA O CENTRO NATURAL DO FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

A DIFERENÇA ENTRE O "WHITE COLLAR" E O "BLUE COLLAR" DESAPARECEU. HOJE, O QUE É DIFERENCIADO SÃO OS "IRON COLLAR" DOS "GOLD COLLAR", OU SEJA, OS "COLARINHOS DE FERRO" DOS "COLARINHOS DOURADOS"

