

Se é verdade, como acreditamos, que nenhuma empresa pode se transformar sem que as pessoas se transformem, então uma empresa que deseja se transformar deve mudar totalmente seu relacionamento com as pessoas que nela trabalham.

Esta tarefa é conhecida como “renovação”, e acreditamos que seja o desafio menos compreendido e mais difícil, mas – a longo prazo – o mais importante no que se refere ao desafio maior da transformação das empresas.

Envolve, em primeiro lugar, a definição e o fortalecimento de um novo relacionamento entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Este novo relacionamento, em última análise, gera um novo espírito que se expressa diariamente, não somente por meio da qualidade dos produtos e serviços, mas também pela maneira como a empresa se relaciona com todos os interessados: empregados, clientes, fornecedores, parceiros, aliados, sócios, acionistas, famílias dos empregados, comunidades locais, país e até com o mundo.

A busca de renovação começa com uma questão fundamental: considerando-se a diversidade e a complexidade das motivações individuais, como as grandes empresas podem ter a esperança de renovar todo o seu pessoal?

O fato é que não conseguem. As empresas não podem renovar as pessoas; as pessoas é que devem se renovar. O que as empresas podem fazer é oferecer aos empregados um novo “contrato psicológico”, termo usado por Chris Argyris que significa: “*Você é responsável por sua própria vida, mas se quiser se dedicar ao crescimento e renovação da empresa, esta se dedicará ao seu crescimento e à sua renovação individual*”.

Tudo isso parece muito simples, mas, para a maior parte das empresas, significa uma ruptura radical com o passado, quando imperavam pactos do tipo “trabalho por segurança” ou a idéia mais darwi-

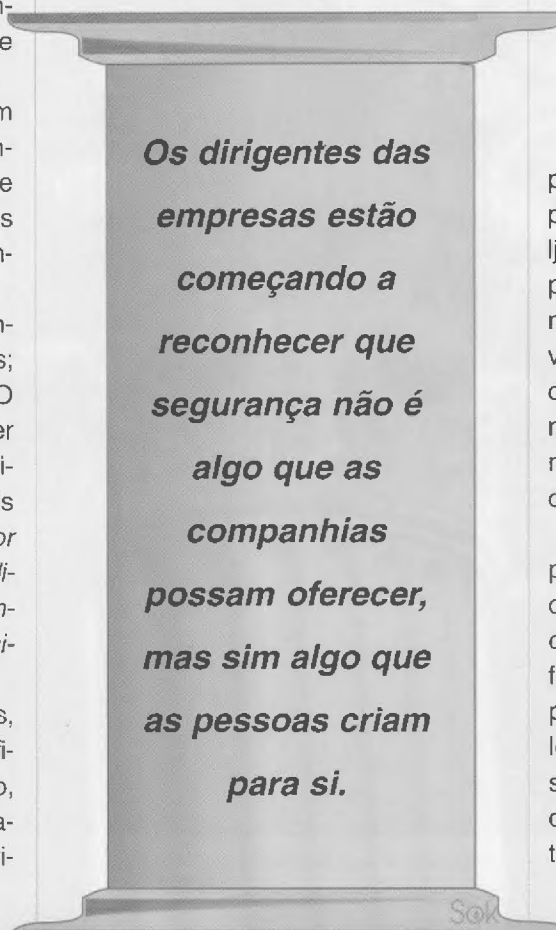
niana de “crescer ou morrer”. Esses antigos pactos da era industrial ainda estão muito arraigados na mentalidade dos executivos e sindicalistas, nas políticas de pessoal e promoção, nos processos e sistemas de trabalho e nas regulamentações e leis governamentais. Assim, não é surpresa que a substituição destas antigas idéias por um novo contrato psicológico seja um grande desafio. Entretanto, vale a pena enfrentá-lo, pois uma empresa que se transforma mas não se renova será sempre intrinsecamente frágil.

A renovação está apoiada em três pilares, todos eles interdependentes. Em termos mais empresariais, traduzem-se nas seguintes tarefas de liderança e de alto nível:

- **criar um sistema de recompensas:** as recompensas são o elo que une as metas e indicadores da empresa às motivações das pessoas;

- **valorizar o aprendizado individual:** se o valor de uma empresa reside no conhecimento das pessoas que a compõe, o aprendizado individual é fundamental para a criação de valor. Portanto, a aprendizagem individual deve ser a base do novo contrato psicológico;
- **desenvolver a empresa:** o progresso advém da aplicação de novos conhecimentos. No entanto, uma empresa não pode evoluir, mudar e crescer sem o progresso das pessoas. Dessa forma, a empresa deve se transformar no veículo para o desenvolvimento humano, e não o contrário.

Quando devidamente alinhados e configurados, esses três pilares da renovação podem manter a integridade estrutural e emocional da empresa, enquanto o mundo e seus rivais se desintegram ao seu redor.



O pêndulo do contrato psicológico

As empresas – como as pessoas – precisam de um “ideal”, segundo as palavras do escritor russo Alexandr Soljenítsin. Assim como acontece com as pessoas, o ideal das empresas raramente é aquilo que parece. O sentido de vida das pessoas é uma avaliação subconsciente e psicológica do relacionamento do mundo com elas, que pode ou não estar de acordo com seus valores e crenças conscientes.

O sentido de vida das empresas representa sua própria visão de seu relacionamento com seu pessoal, que pode ou não estar de acordo com sua filosofia, políticas e modo de agir. Por exemplo, uma empresa pode afirmar que valoriza seus empregados como se fossem parte da “família”, mas tratá-los como reféns econômicos. Explicitamente ou não, a essência do contrato psico-

lógico entre o empregado e a empresa é sempre compreendida pelo empregado, ainda que de forma subconsciente.

Desde o final da Segunda Guerra até a década de 80, o contrato psicológico predominante era paternalista, oferecendo emprego perpétuo e pagando uma boa aposentadoria em troca de uma vida de trabalho dedicada à empresa. Na onda da reestruturação que se seguiu, no entanto, o pêndulo do contrato psicológico oscilou enormemente. As pessoas perceberam que mesmo empresas como a IBM e a General Motors eram vulneráveis. A GE admitiu que já não podia mais oferecer empregos vitalícios.

Os dirigentes das empresas estão começando a reconhecer que segurança não é algo que as companhias possam oferecer, mas sim algo que as pessoas criam para si. Estão percebendo que a necessidade das pessoas de se sentirem ligadas ao trabalho e honradas por terem colaborado para os resultados alcançados é um propulsor do desempenho infinitamente mais poderoso do que a promessa de segurança.

Estão começando a reconhecer que sua responsabilidade é criar um ambiente que estimule a capacidade das pessoas de crescerem e se desenvolverem material e espiritualmente. Reconhecem também que, em ambientes assim, as pessoas dão o máximo de si para a empresa, não em nome da própria empresa, mas de si mesmos e daqueles com quem trabalham.

Dessa forma, está surgindo um contrato psicológico – novo e mais esclarecido – que reconhece a necessidade de as pessoas assumirem a responsabilidade por sua vida e, por outro lado, reconhece também que a empresa desempenha um papel importante como veículo para o desenvolvimento individual. Este contrato, no entanto, continua a ser uma flor rara e delicada. A maior parte dos contratos

entre empregado e empregador ainda se encontra trancada nas prisões psicológicas da era industrial.

De acordo com o modelo industrial, a força de trabalho era uma extensão da mente dos diretores das empresas ou dos engenheiros de produção. O bom operário era como uma máquina – obediente, rápido e eficiente –, e o sistema de premiação, os programas de treinamento e as instituições em que se apoiavam eram também semelhantes a máquinas. A onda inextinguível e cada vez mais rápida de novos conhecimentos e tecnologias está tornando esse modelo obsoleto e criando uma demanda ainda maior para o que normalmente se conhece como delegação de responsabilidades (*empowerment*), mas que preferimos ver como troca da divisão de trabalho pela divisão de conhecimentos.

Explicitamente ou não, a essência do contrato psicológico entre o empregado e a empresa é sempre compreendida pelo empregado, ainda que de forma subconsciente.

A criação de um sistema de recompensas

Cada pessoa emprega, muitas vezes de maneira inconsciente, um sistema exclusivo de desejos que direciona seu comportamento diário. É segundo esses sistemas pessoais de motivação que as pessoas decidem se devem assumir como suas as metas da empresa.

O sistema ideal de recompensas se basearia nessas metas pessoais e se destinaria a harmonizá-las com as metas da empresa. A maior parte das empresas, no entanto, não percebe que, embora incentivos financeiros sejam muito importantes, as necessidades que conseguem renovar uma organização, e que, quando ignoradas, conseguem impedi-la de se renovar, são espirituais.

Ward Jungers, vice-presidente sênior de serviços de seguros da empresa norte-americana CIGNA P&C, foi indagado recentemente sobre o que achava de seu envolvimento no programa de transformação da CIGNA. Sua resposta foi: *“Aprendi que posso, realmente, fazer diferença. Sei que escolhi o caminho certo. Jamais teria sido capaz de fazer o que fiz em meu emprego anterior. Sinto-me bem ao trazer disciplina ao que fazemos e ao ajudar a melhorar os resultados. Tenho uma frase que repito constantemente: ‘Nosso problema era fazer contratos de seguros insatisfatórios e não ter agentes de seguros insatisfatórios’. Recuperamos o orgulho”*.

“Recebi muito mais reconhecimento do que recompensas. Não estou ganhando mais dinheiro do que antes. Talvez isso aconteça mais tarde. Mas, o que é mais importante, estou sendo reconhecido pela alta administração. Tive contato com a PEC (Comissão Executiva do Presidente). Sou um verdadeiro missionário. Daqui a cinco anos, espero que as pessoas se refiram à CIGNA reconhecendo que nossos contratos de seguros são sólidos e criativos. Quanto à minha con-

tribuição, espero ouvir de meus colegas: 'Honestamente, não poderíamos ter feito o que fizemos sem ele'. Isso seria ótimo", concluiu Jungers.

No entanto, embora o dinheiro não seja tudo, deve-se reconhecer que é importante em termos simbólicos e materiais. De acordo com o veterano em processos de transformação Jerry Stead, diretor-presidente da AT&T Global Information Solutions, "90% daquilo que as pessoas chamam de conflitos culturais existem devido a conflitos nas formas de avaliação e recompensa".

Os modernos sistemas de avaliação são estruturas complexas e inter-relacionadas de indicadores, representando importantes relações de causa e efeito dentro das empresas, todas elas inter cruzadas em inúmeros níveis. O sistema de

recompensas deve refletir um conjunto harmônico de metas e ser relevante para os empregados, fornecedores, clientes e parceiros em alianças estratégicas.

Recompensas e indicadores são fundamentais para a renovação. Podem paralisar totalmente um programa de transformação ou, como no caso da Taco Bell (ver quadro abaixo), dar um impulso fantástico a ele.

A valorização do aprendizado individual

Quando compramos um *software* da Microsoft, não compramos edifícios, patentes ou redes de distribuição. Compramos o conhecimento das pessoas que o desenvolveram. As empresas atualmen-

te alcançam sucesso muito menos pelo acúmulo de bens tangíveis do que pelo acúmulo de conhecimentos – construindo, em primeiro lugar, habilidades e competências dos empregados para depois traduzir os novos recursos em operações mais eficientes, clientes mais satisfeitos e níveis mais elevados de desempenho financeiro.

Para aumentar o aprendizado individual, a direção das empresas precisa se comprometer com o desenvolvimento das pessoas. Muitas vezes, o desenvolvimento individual é relegado a uma instância inferior de recursos humanos, cujo orçamento é o primeiro a ser cortado quando surgem problemas financeiros. A melhor forma de se gerar um compromisso contínuo com o desenvolvimento individual é a participação direta da direção

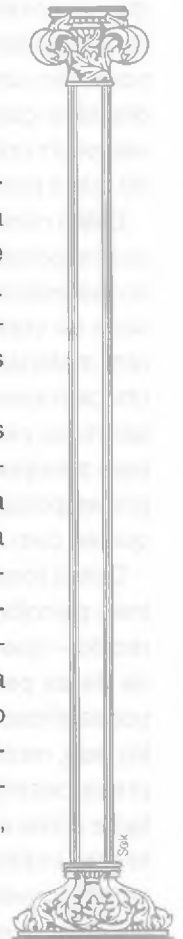
Renovação na Taco Bell

Quando John Martin, CEO da Taco Bell – cadeia de restaurantes de *fast-food* da PesiCo –, embarcou em seu programa de transformação em 1988, retirou o processo de tomada de decisão da sede da empresa, delegando-o aos gerentes de restaurantes, e ampliou a responsabilidade de cada gerente de cinco para 20 restaurantes.

Essa delegação de responsabilidades foi baseada em uma mudança fundamental no sistema de recompensas. A remuneração dos gerentes e de funcionários horistas aumentou significativamente como resultado de sistemas de bonificação ligados a níveis de atendimento ao cliente, metas de lucros e faturamento. Quando apresentam bom desempenho, os gerentes da Taco Bell conseguem ganhar mais do que o triplo da média salarial da indústria de *fast-food*. Combinada com as bonificações baseadas em tempo de serviço, a delegação de poder fez com que a mudança de

uma cadeia de restaurantes para outra em busca de salários melhores – prática considerada endêmica entre os gerentes de restaurantes de *fast-food* – se tornasse bem menos atraente. Como consequência, a Taco Bell reduziu a rotatividade de gerentes em mais de 50% e a dos empregados horistas em 30%.

Essas mudanças nas funções e salários dos gerentes de restaurantes contribuíram significativamente para a melhoria do desempenho da Taco Bell a partir de 1988. Entre 1988 e 1993, a empresa abriu mais de 2.000 restaurantes, aumentou o faturamento mundial de US\$ 1,5 bilhão para quase US\$ 4 bilhões e mais que triplicou o lucro líquido, que atingiu uma importância superior a US\$ 250 milhões. Durante o mesmo período, a satisfação do cliente, medida em termos de "valor do dinheiro", melhorou expressivamente, ao passo que a dos concorrentes, como o McDonald's, decaiu.



Sistema Resource Link® da AT&T

A AT&T lançou o sistema Resource Link®, uma unidade de empregos/serviços temporários, em outubro de 1991.

A idéia era melhorar a flexibilidade e a eficiência do mercado de trabalho interno, de forma que gerentes talentosos que talvez tivessem sido demitidos da AT&T durante a reestruturação pudessem permanecer na empresa. É política da AT&T que todas as unidades e divisões comerciais devam considerar o uso do Resource Link® para atender às necessidades da empresa, antes de recorrer a temporários de agências ou outros serviços subcontratados. Embora os serviços sejam de curta duração (a maioria é de três a 12 meses, alguns são mais longos), os “associados” desta unidade mantêm seu *status* de empregados regulares da AT&T.

A unidade oferece os serviços aos clientes da mesma forma que uma agência externa de serviços temporários, e, em março de 1994, já contava com mais de 400 pessoas contratadas em perto de 30 diferentes unidades e divisões comerciais em toda a AT&T.

As pesquisas de satisfação do cliente apresentaram excelentes avaliações positivas (90% ou mais) no que se refere à qualidade, facilidade de utilização e desejo

dos clientes de usar novamente os serviços do sistema Resource Link® da AT&T.

Talvez a característica mais importante do programa seja a forma como uma iniciativa destinada a “curar as feridas” da reestruturação da AT&T e dar substância à filosofia da empresa denominada *common bond* (laços comuns) tenha criado novas opções de carreira. Um grande número de “associados” encontra cargos permanentes (15% são promoções), mas outros já recusaram ofertas de empregos permanentes, pois percebem na natureza itinerante do trabalho no sistema Resource Link® uma boa oportunidade para melhorar seu conhecimento sobre a AT&T, enriquecer sua base de qualificações, melhorar sua auto-estima e reputação, além de expandir sua rede de contatos.

Essas pessoas não são vítimas traumatizadas da reestruturação: são como pilotos voando alto, se movimentando por todo o grupo, estabelecendo contatos e ganhando credibilidade, procurando as áreas mais atraentes ou as rotas mais promissoras para chegar ao topo.

da empresa no processo. A forma mais eficaz de desenvolvimento individual é a experiência prática sob a direção de um orientador. O treinamento formal também tem seu lugar, mas geralmente não substitui tão bem o aprender fazendo. As pessoas precisam colocar a mão na massa em projetos importantes que aumentem sua capacidade, enriqueçam a experiência e o conhecimento e, ao mesmo tempo, injetem novas energias e façam a empresa crescer.

Empresas como a Motorola, SmithKline Beecham, Unipart (fabricante de autopeças do Reino Unido) e o serviço postal da Suécia estão tão convencidas da necessidade de se criar o hábito de aprender no ambiente cultural, que formaram suas próprias universidades corporativas.

No entanto, apesar de seu poder, a autenticidade desses gestos de compromisso permanece sob suspeita enquanto as empresas continuam a despedir um grande número de pessoas em uma área e, ao mesmo tempo, contratam e dão treinamento a muitos novos empregados em outras áreas. Não há solução para esse dilema porque algumas pessoas não podem – e outras não aceitam – ser retreinadas. Mas é responsabilidade das empresas tentar utilizar as qualificações de empregados excedentes em uma área para atender à demanda de outra. A AT&T está se dedicando a realizar esse tipo de ação – e obtendo algum sucesso com o programa Resource Link® (ver quadro acima).

O desenvolvimento da empresa

A história do desenvolvimento organizacional se confunde com a história da predominância crescente do trabalho mental sobre o físico. Essa tendência é implacável. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas precisam manter duas características aparentemente incompatíveis: clareza/concentração e capacidade de se adaptar continuamente a mudanças. Embora, por um lado, muitos concordem que o modelo hierárquico das empresas já tenha ido longe demais, por outro, rejeitam a ambigüidade e – no fundo – sentem saudade dos velhos tempos.

Mas, quando a capacidade de aquisi-

ção e aplicação de conhecimentos se torna a força motriz da criação de valor e quando a capacidade de adaptação é valorizada, os limites organizacionais se confundem, novos compromissos minam as hierarquias tradicionais e, dessa forma, a clareza – no sentido de estabilidade e segurança – inevitavelmente empalidece.

Embora não haja retorno, as empresas podem recompensar seus funcionários pela perda de segurança e de estabilidade, ajudando-os a deixarem de ser ferramentas organizacionais para se transformarem em viajantes em uma

estrada que leva – através do aprendizado – à auto-realização.

Isso não significa que o desenho organizacional não seja importante. É muito importante, mas não consegue resolver todos os problemas. Consegue apenas chegar perto da arquitetura de qualificações exigida pela empresa. É por esse motivo que os líderes de sucesso pouco se utilizam de mudanças no desenho organizacional. Percebem que o poder das redes conectadas de pessoas e equipes nada tem a ver com a estrutura. É, sim, produto de metas e indicadores compar-

tilhados, de salários adequados, de um ambiente de aprendizado permitido pela tecnologia e, acima de tudo, da misteriosa alquimia da motivação individual.

O desenho organizacional implica a rigidez, inimiga da capacidade de adaptação. Pequenas equipes bem conectadas e construídas visando a objetivos específicos não são apenas as melhores fontes de aprendizado individual: são também as melhores fontes de aprendizagem organizacional, e os alicerces das arquiteturas organizacionais do futuro.



Quando a Sony decidiu desenvolver um aparelho de TV com vídeo embutido, deu o mesmo projeto a duas equipes bem diferentes. A primeira era formada por dois departamentos de engenharia das divisões organizacionais específicas de TV e vídeo da Sony. A segunda era uma pequena equipe especialmente formada nas instalações da Aiwa em Cingapura, subsidiária integral da Sony, com total independência dos departamentos de engenharia da Sony.

No fundo, muitos ainda sentem saudade dos velhos tempos

Dada sua trajetória passada, imagina-se facilmente que os engenheiros da Sony teriam considerado o projeto muito fácil. No entanto, passaram-se meses até que os engenheiros de TV e vídeo conseguissem chegar a um consenso para iniciar o trabalho. A pequena equipe da Aiwa deslançou, apresentou um desempenho notável e produziu o atraente produto integrado hoje existente no mercado.

Um executivo da Sony explicou que a experiência foi feita para testar o conceito da empresa de que a melhor forma para se combater a inflexibilidade das grandes organizações é ser "intencionalmente desorganizado". No entanto, é evidente que as eficientes e flexíveis "organizações de aprendizagem" do futuro vão precisar de algum tipo de estrutura formal. Vão precisar incorporar "arquiteturas de conhecimento" – estruturas conceituais para a geração de conhecimentos – e algum tipo de sistema de gerenciamento de conhecimentos, baseado em tecnologia, para orquestrar a coleta, integração e disseminação de conhecimentos que são objeto da fome insaciável das "empresas que aprendem".

A emersão da alma corporativa

Considerando-se que esses pilares de renovação e o novo contrato psicológico por eles apoiado obrigam as empresas a se concentrarem cada vez mais nas pessoas, as empresas têm a oportunidade de passar da categoria de instituições econômicas dominantes da era industrial para a de instituições sociais proeminentes da nova era do conhecimento. Ainda vão estar ativas para criar valor para os acionistas, mas, no interesse de seus proprietários, agirão como elos de ligação na rede socioeconômica que cresce cada vez mais.

Como repositórios de conhecimento, como proprietários das maiores e mais sofisticadas redes de comunicações e como os mais movimentados centros de interação social, podemos imaginar que

Embora incentivos financeiros sejam muito importantes, as necessidades que conseguem renovar uma organização, e que, quando ignoradas, conseguem impedi-la de se renovar, são espirituais.

as empresas e as redes de empresas terão papel mais importante no futuro em áreas como a da renovação urbana, educação, bem-estar social e preservação da qualidade do meio ambiente. As empresas agirão assim não por serem obrigadas pelo governo ou por sentirem ser esse seu dever, mas porque os próprios empregados vão exigí-lo. ♦

Este artigo se baseia em um capítulo de seu livro *Transforming the organization*, publicado nos Estados Unidos pela McGraw Hill, New York, em abril de 1995, e a ser traduzido e publicado no Brasil pela Makron Books, em setembro de 1995.

Artigo originalmente publicado no número 6 da revista *Transformation* (2º trimestre, 1995), publicação externa da Gemini Consulting, sob o título *Renewal: the three pillars*. Tradução de Attuy & Fanucchi Consultoria Ltda. e revisão de Sonia Amaral Gama, da Gemini Consulting South America.



James Kelly é Presidente do Conselho de Administração da Gemini Consulting.



Francis Guillard é Vice-Presidente Sênior da Gemini Consulting.