



POR LUIZ BERSOU,
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

O VISÍVEL E O OCULTO DA ADMINISTRAÇÃO: UMA PESQUISA DE VALOR ESTRATÉGICO

Momentos da evolução das empresas

A evolução dos modelos organizacionais na condução das empresas tem uma história. O primeiro patamar de desenvolvimento se deu na chamada **Gestão da Intuição**, época em que o empresário e fundador da empresa a conduzia por suas convicções e visões. Nessa gestão, o empresário é considerado maior do que a empresa e, dessa forma, está confortável para sustentar suas ideias. Ele consegue sustentar no tempo suas ideias, das quais faz o instrumento de base para o desenvolvimento de sua companhia.

Na medida em que a empresa cresce e fica maior do que o dono, ele não mais dá conta dos desafios a serem enfrentados; ele precisa delegar e controlar. Essa necessidade leva à evolução que nos conduz para a **Gestão da Eficiência**, na qual há os fundamentos do Taylorismo, da divisão do trabalho, dos organogramas, dos controles e das visões do conceito da Economia de Escala. Cartesiano puro.

Tradicionalmente, é na etapa da **Gestão da Eficiência** que mais empresas morrem, o que é muito natural. Esse modelo de gestão, na prática, é baseado em controles, burocracia e estruturas que, muitas vezes, a organização não consegue bancar. Em muitos aspectos, temos aí o que chamamos de antigestão, porque a divisão do trabalho por departamentos não se preocupa com a informação e sua circulação nas empresas.

Por conta dos problemas não resolvidos, as empresas evoluem para a etapa da **Gestão da Eficácia**. Aqui aparece o pragmatismo do líder que quer resultados, tem pressa, trabalha por objetivos, cria atitudes e respostas ao comando entre as equipes e, dessa forma, rompe com muitos paradigmas dos modelos de **Gestão da Eficiência**. É importante lembrar que, na **Gestão da Eficiência**, templo da burocracia, principalmente de Estado, a resposta ao comando é um conceito vago.

O modelo de **Gestão da Eficácia** tem limitação, mais uma vez, na dimensão dos líderes em seus postos de comando e do encontro

com seus comandados. Na busca da eficácia, as empresas aprendem que mais importante do que a estrutura das tarefas é a estrutura das informações que vão conduzir as tarefas. Hoje essa constatação é óbvia, mas não o era até pouco tempo atrás. Nas estruturas de governo de Estado, porém, ainda não foi percebida essa diferença.

Após vivenciar a **Gestão da Eficácia**, a empresa evolui, então, para a fase da **Gestão da Maturidade**, em que o encontro e a informação com atitude passam a ser regras de negócio para o todo da empresa. Nessa nova fase, trabalhamos o encontro das pessoas e, nesse encontro, chegamos ao encontro dos objetivos, das informações e das relações internas e externas de fornecedores e clientes em cascata. O encontro de todos com todos marca a conquista da **Gestão da Maturidade**.

Evolução das empresas – Consciência Estratégica

Quando as empresas, qualquer que seja sua dimensão e natureza de negócio, evoluem de forma adequada pelos estágios da Intuição, Eficiência, Eficácia e Maturidade, têm chances de sucesso e crescimento consistentes. Ocorre que, ao mesmo tempo em que essa evolução é possível, mudanças cruciais acontecem nos cenários. As empresas, qualquer que seja sua dimensão e natureza de negócio, evoluíram do simples, monótono, para o complexo, hipercomplexo e caótico.

Dessa evolução sabemos que os estágios de Gestão pela Intuição, Eficiência e Eficácia ficam em muitas circunstâncias obsoletos e inadequados. A relação fértil entre as empresas e seus clientes evolui mais por **Estados de Consciência**, que posicionam clientes e fornecedores em conjunto com propósitos comuns, do que pelas relações de produtos e preços.

Estados de Maturidade, Estados de Consciência e Filosofia

Consideramos que, para as empresas enfrentarem situações vividas no ambiente do Complexo, Hipercomplexo e Caótico, não existem

modelos de análise e de gestão cartesianos que sejam superiores ao **Encontro Verdadeiro entre Humanos**, quando se trata de objetivos, fins e propósitos que buscam resultados econômicos.

Encontro Verdadeiro entre Humanos é um encontro de Estados de Consciência. **Estados de Consciência** são naturalmente **Estados de Sincronia Mental, Convergência e Atitudes** em relação a valores, filosofias e objetivos. A empresa é um fenômeno de humanos, antes de ser um fenômeno de natureza econômica. Relação de humanos é uma relação de **Filosofia**.

Filosofia (do grego Φιλοσοφία, literalmente «amor à sabedoria») é o estudo de problemas fundamentais relacionados à existência, ao conhecimento, à **verdade**, aos valores morais e estéticos, à mente e à **linguagem**. Quando a discussão filosófica penetra em grupos, uma das consequências mais interessantes é de como elementos de segurança própria das pessoas se apresentam no ambiente dos grupos.

Grupos Operativos

Chamamos de Grupos Operativos as equipes verdadeiras que trabalham em sincronia mental de convergência e atitudes, condição essa sempre alicerçada em fatores de segurança. Tais fatores de segurança, por sua vez, vêm dos temas de Filosofia.

Temos, então, algumas evidências de que fundamentos de filosofia melhoram o desempenho de equipes **por darem segurança ao caminhar dessas mesmas equipes**.

Por outro lado, na vida real, os rituais de governança e auditorias têm prevalecido em relação ao conjunto de filosofias, conceitos e ideias que são a razão natural da qualidade dos negócios. O que antes eram fatores de força de uma empresa, aquilo em que o empresário acredita, ficou no passado. Hoje em dia, cada vez mais encontramos empresas cujo público interno não sabe no que acreditar – inclusive os vendedores. Os temas de Visão, Missão, Atributos e Valores ficam pendurados em alguma parede ou são encontrados no fundo de alguma gaveta.

As empresas ficam, então, menores em relação ao seu potencial de negócios. Abrem mão das ideias e filosofias e transformam o **controlar** em uma forma de vida empresarial. Será que controlar aumenta a segurança das pessoas e as levam a construir mais e melhor? Essa questão, que já é um problema antigo entre as empresas, fica muito mais difícil de ser tratada nos ambientes complexos e suas evoluções.

A evolução do Estágio da Maturidade para os Estados de Consciência

O estágio precursor dos **Estados de Consciência** foi o **Estágio da Maturidade**, que sempre se demonstrou superior como estágio de gestão, mas muito poucas empresas chegaram à sua prática. Isso se deve ao fato de tratar-se de uma evolução que ficou pobre por suas origens cartesianas. Temos, então, o pressuposto a ser pesquisado de que faltou **Filosofia** como agente rompedor de padrões de pensamento, tabus e paradigmas de administração.

O visível e o oculto da administração: uma pesquisa de valor estratégico

Voltamos ao título do presente texto. Gestão pela Maturidade e Estados de Consciência têm como pressuposto que podem acontecer e serem importantes pelo encontro de modelos da administração com modelos de desenvolvimento da filosofia.

Notamos o valor da presença de fundamentos da Filosofia na formação de Grupos Operativos. Estamos trabalhando a estruturação de pesquisa que busca entender em que medida os encontros de modelos citados no parágrafo anterior estão acontecendo. Surgem questões como as seguintes: em que medida eles geram resultados favoráveis? Em que medida o entendimento do encontro de modelos pode se gerar novos modelos de administração de empresas?

O que procuraremos observar são evidências diante das quais é possível sustentar a conjectura explicitada na seguinte indagação: a moderna corporação já vem trabalhando – e em que extensão, explícita ou implicitamente, de forma clara ou oculta, fecundada por princípios e proposições filosóficas?

Em outras palavras: a hipótese preliminar é a de que paradigmas filosóficos e subjacentes à maneira de pensar e se comportar das pessoas estão cada vez mais interferindo e colidindo com os processos de estruturação e condução da organização humana. Será que isso vem ocorrendo pelo contágio mútuo?

Você, meu leitor, líder de empresa, gostaria de participar desta pesquisa? Ela vai ser conduzida no âmbito da Faculdade de Filosofia do Mosteiro de São Bento pelo professor Roberto Brazil. Se houver interesse em participar, escreva para mim, enviando sua mensagem pelo e-mail desta coluna. ■

Nota de agradecimento: agradeço imensamente a contribuição do professor Roberto Brazil na elaboração deste artigo. Trabalhamos juntos nos temas da Monotonia, Complexidade e Caos. Atualmente, ele trabalha também nos campos da Filosofia da Ciência, conduzindo, pela Faculdade de Filosofia do Mosteiro de São Bento, a pesquisa mencionada neste artigo.