O chefe morreu

Gilberto
Guimarães*

A chefia, tal como a conhecemos, não faz mais sentido. Nestes tempos de grandes mudanças, na nova Sociedade do Conhecimento, a inovação, a informação e o conhecimento passam a ser tão ou mais importante que o capital financeiro.

Surgem grandes corporações constituídas com muito pouco capital. Isto apenas amplifica o conceito da valorização do indivíduo, pois conhecimento é gente, competência é o conhecimento aplicado. O conhecimento é o primeiro "produto" na história econômica que se produz, vende e entrega, mas se continua com a posse dele. A capacidade de solucionar o problema continua com cada um.

O trabalhador do conhecimento é, finalmente, o dono dos seus meios de produção e do produto do seu trabalho. Isso é radicalmente novo e muda a forma de organizar e gerir as pessoas. Não se consegue mais impor a antiga forma de gestão por números, métricas, valores e prazos, por meio de estruturas hierárquicas pré-definidas.

Hoje, existe uma dificuldade de estabelecimento de uma relação direta entre o desempenho e a produtividade de um indivíduo e o volume de sua produção, pois é o próprio trabalhador do conhecimento que define a velocidade e a produtividade dos seus meios de produção. Esta dificuldade acarreta uma inadequação dos sistemas clássicos de liderança, avaliação e remuneração.

O novo modelo supõe o uso do conhecimento e da inteligência, quando no modelo anterior eram braços, pernas e boa capacidade de adaptação às regras.

ACOSTA

NOVOS LÍDERES

Esses novos tempos pedem uma nova organização das pessoas, e, portanto, novos líderes, novos profissionais. É um mundo de alta especialização e conhecimento. Não se aplica mais o conceito básico de subordinação. Os trabalhadores do conhecimento sabem mais do que seus "chefes". Um presidente que fez carreira na área de produção precisa aprender com seu financeiro, ou com seu marketing, o que fazer, e nunca o inverso.

Não existe mais a estrutura clássica de subordinação, em que as pessoas eram organizadas em hierarquia, por funções. As empresas copiavam a estrutura dos exércitos ou das igrejas. O primeiro, baseado na disciplina, e o outro na pressuposição que o superior hierárquico sabia mais. Em tese, os superiores haviam sido promovidos porque eram melhores ou sabiam mais.

SEM COMANDO

Hoje isso não é mais verdade. A terceirização por especialização, as joint-ventures, as parcerias, o outsourcing, etc, acabam obrigando o gerenciamento sem comando. As empresas se organizam por especialidades, por conhecimento, focadas na sua atividade fim, contratando especialistas para as atividades que elas conhecem menos. O chefe, tal como o conhecíamos, morreu.

A nova estrutura organizacional precisa incorporar essa flexibilidade e especialização. A organização mais adequada é a de uma orquestra sinfônica, na qual o chefe vira um maestro e lidera especialistas, define e transmite sua visão, fixa metas, mobiliza e incentiva. Mandar nunca mais. Ele não é o melhor violinista ou o virtuose do piano. O líder já não impõe o poder. Tem o poder quem aplica o conhecimento. Influenciar e mobilizar as pessoas, para que desenvolvam motivação para fazer o que "deve" ser feito, com vontade e com o máximo de seu potencial, para atingir os objetivos compartilhados fixados.

Muda a organização, muda o estilo de liderança, mudam as competências necessárias, e, sobretudo, muda a forma de gestão das pessoas. Não apenas das pessoas, mas do seu conhecimento, experiências, competências e da capacidade de aplicar seus conhecimentos na solução dos problemas.

Hoje faz carreira quem resolve, quem inova. O trabalho clássico do líder é conseguir trazer antagônicos para a sinergia, motivá-los a serem cooperativos e produtivos. O desafio é fazer especialistas solitários trabalharem produtivamente em equipe. O ideal é que as empresas estruturem e gerenciem suas atividades como se fossem projetos, com começo meio e fim, com objetivo, escopo, prazo, recursos, com resultados esperados e, principalmente, com equipes montadas segundo as complementaridades e as necessidades das competências e preferências.

***Gilberto Guimarães, diretor da multinacional francesa BPI no Brasil, que atua na área de gestão de pessoas e reorientação profissional especializada ; professor e consultor da Fundação Getúlio Vargas, da GV Consult e do Ibmec São Paulo; engenheiro pela Escola Politécnica da USP, com MBA pela FGV e cursos de especialização no IMS – Alemanha; www. bpi.com.br**

Fonte: O Estado de S.Paulo, São Paulo, 21 fev. 2008, Empregos, p. Ce4