

5 Conclusão

Como funcionária da empresa STAR, sempre senti a inquietação para entender os reais motivos da aparente paralisia de pessoas e departamentos diante dos processos de mudança. Muitos mencionavam a palavra medo como sendo a principal barreira. As pessoas têm medo e por isso não fazem o que se espera delas. As pessoas têm medo de assumir uma posição, por isso não fazem nada. E minha primeira pergunta foi: medo de quê? O que de verdade assusta as pessoas a ponto de fazê-las paralisar diante de mudanças simples?

A oportunidade de estudar a Comunicação Organizacional no mestrado e ao ter contato com autores como Deetz e Habermas, me apresentaram indicativos de que poderia sim ter algo relacionado à abertura à participação e à mudança brusca que aconteceu na organização com a nova gestão.

A mudança relativamente recente na direção de uma gestão “mais profissional” implementou mudanças em processos e novos indicadores, mas que não refletiam a organização. A equipe de alta gestão se limitava a conhecer esses indicadores como retrato da organização e procurava explicações sem ao menos visitar unidades ou conversar com as pessoas. Ou, quando isso era feito, era através de um powerpoint com os resultados, acuando o gestor responsável e fazendo-o prometer melhores resultados sem nada concreto implementado. A visão era de uma gestão por controle, quase uma auditoria, onde se davam ordens e soluções mágicas, mas sem ouvir de verdade o outro lado, até que, no mês seguinte, pudessem cobrá-lo novamente pelo fracasso das ações insípidas, sugeridas pelo próprio “algoz” no mês anterior.

Ao ler em uma revista de Management (não cito a fonte exata por não me recordar exatamente. Lembro apenas que era uma revista da HSM Management), uma frase me chamou a atenção: “Liderar ou gerir uma empresa apenas por indicadores é o mesmo que conhecer um país através de guias de viagem”.

Essa frase abriu um horizonte de novas inquietações e de certa forma foi a frase que me inspirou nesse trabalho. Por ser a comunicação a minha formação e a administração, a minha experiência, decidi unir os dois pontos na minha pesquisa.

A STAR gerenciava seu dia a dia e seus funcionários por guias de viagem, sem envolvimento.

Após a passagem por outras cinco organizações de grande porte, entre empresas nacionais e multinacionais, a STAR apresentava um grande diferencial. Um propósito claro e que motivava todos os funcionários e que os fazia continuar, independente da gestão que estava no comando.

O propósito era o que mantinha colado o sentido da organização e que fazia a empresa caminhar independente da mudança do principal executivo (que havia acontecido com alta frequência nos anos anteriores: 8 anos, 5 executivos).

O período de intervenção pelo qual a instituição passou foi surpreendente. A empresa que tinha dificuldade com processos, rapidamente se uniu em torno de uma missão maior, que era a de fazer o aluno não perceber os problemas pelos quais passávamos, e não deixar a execução cair. A não existência de processos ou a possibilidade de novas normativas foi facilmente substituída por e-mails de alinhamento, onde responsabilidades de riscos estavam claros. As pessoas deixavam suas mesas com frequência, circulando pela organização e tomando decisões em conjunto. Sem medo. O risco maior era o cancelamento de aulas ou parar a organização. Não se perdeu tempo discutindo responsabilidades, mas havia algo maior orientando as decisões.

Foram três meses. Três meses sem pagamento de contas, sem pagamento de RPA's, sem possibilidade de compras de novos insumos. Nenhum gerente de unidade se preocupou com suas despesas nem poupou esforços para redistribuir os recursos que tinha, de forma a priorizar as unidades desabastecidas. Cada mês de sobrevivência era uma nova vitória.

Esta experiência me fez acreditar que a Democracia Participativa pode ser uma realidade, principalmente em organizações sem fins lucrativos, onde o papel do acionista se mistura com o papel do beneficiado. Apenas os diretores ligados à operação se mantiveram à frente do negócio, colocando-se inclusive frente a frente com o interventor para garantir o andamento do dia a dia da operação.

A hierarquia foi substituída por uma liderança genuína e qualquer um que tivesse ideias para a solução dos problemas era ouvido e bem-vindo. Ninguém teve medo de compartilhar suas descobertas e dividir os ganhos para que outros pudessem ter também. Ninguém teve dúvida de que era meio dono da instituição, já que não havia mais um líder formal, e os interesses do interventor eram políticos. Ninguém teve medo de ser punido ou confrontado com

normativas e ordens de serviço. Não haviam chefes reais. Esses três meses de anarquia não intencional revelaram a força do engajamento e da participação.

Professores RPA pediam desculpas quando não podiam mais dar aulas por falta de recursos (seus pagamentos foram suspensos por dois meses), já que precisavam trabalhar em outras instituições, mas nem mesmo um abandonou a sala de aula antes do término da unidade curricular.

Parceiros suspenderam notas e continuaram abastecendo sem a certeza de que receberiam, e nos ajudaram com insumos, que eram transportados pelos próprios funcionários em seus carros particulares.

Nesse período, o significado de Foco no Resultado, Atitude de Dono e Paixão por Transformar, mudou definitivamente, e o maior reconhecimento (a Meritocracia) foi nenhuma. Foi o aluno não perceber. Foi ele achar que tudo estava do jeito que sempre esteve. Por trás, lágrimas, nervosismo, reuniões até a madrugada, negociações, com o envolvimento de analistas, gerentes, coordenadores, instrutores, especialistas e até de superintendentes.

Ao final do processo, tudo voltou ao normal. Não se falou mais sobre o assunto. Até o dia 13 de agosto, nenhum comunicado de agradecimento à organização foi feito. Nenhum reconhecimento pelo trabalho e pela continuidade da operação foi realizado. A celebração pelo fim da intervenção trouxe o aprendizado de que as pessoas sim tinham capacidade e que isso poderia ser usado. Por isso a dedicação à comunicação dos valores. No momento solene, o agradecimento formal, por parte do Diretor Geral. Mas, até aquele momento, silêncio.

A abertura da reunião de valores com os resultados do último ciclo de quatro anos, apesar de transvestido com uma proposta de reconhecimento e orgulho, deixava claro que o projeto da nova gestão estava correto e iria continuar. Os valores eram parte dessa nova estratégia, reconhecendo o poder mobilizador da paixão dos funcionários pelo propósito e canalizando isso como forma de propulsão do crescimento dos indicadores.

A revisão do processo de Avaliação de Desempenho, incluindo os comportamentos esperados pelos valores, foi outra forma de mostrar essa intenção.

A baixa participação dos funcionários, independentemente do nível funcional, demonstra o uso da comunicação como forma de garantir o atingimento dos objetivos e de cooptar pessoas para os projetos institucionais. A escolha dos exemplos para caracterizar os valores escolhidos, reconceituando várias palavras e expressões e expandindo ou reduzindo o potencial de

significação, indica a escolha clara por uma estrutura hierárquica e com alto nível de controle, acreditando ser essa a única forma possível de gestão.

As comunicações realizadas no dia a dia contradiziam o discurso preparado para elevar o propósito da organização e transmitiam os mesmos conceitos de resultados.

A análise do discurso do diretor regional virou a análise dos demais materiais. O alinhamento foi total, mesmo quando se tinha que forçar o sentido para caber na mesma forma.

Nas comunicações do dia a dia, meritocracia virou ganho; Foco no Resultado virou ação, Atitude de dono virou engajamento e cumprimento e Paixão por Transformar era qualquer coisa que envolvesse emoção.

A perda dos significados originais não foi percebida, afinal, não era esse o objetivo. O objetivo era continuar operando e mantendo o crescimento.

É claro que não devemos ser ingênuos a ponto de entender que não haverá a busca pelo resultado, ou pela maior eficiência. Assim como o resto do mundo, a educação está mudando e sofrendo as consequências da Tecnologia e da mudança de comportamento dos indivíduos, principalmente das novas gerações. Novas descobertas possibilitam o acompanhamento direto dos resultados de cada aluno, permitam a customização e adaptação do discurso, o reforço quando não há entendimento pleno.

A organização e sua gestão sempre terá foco em resultados, tendendo ao determinismo vs. a liberdade dada pelo voluntariado. Porém, o conceito de “internalização”, onde o indivíduo não é obrigado a determinada escolha, mas eu cria ideias, pensamentos e valores a serem incorporados ao seu portfólio, ou a identificação do funcionário com o propósito e valores da instituição são um caminho mais simples. As empresas precisam de ideias para sobreviver. E precisam de seus funcionários, que não podem mais ser unicamente “comprados” com bônus e promoções. Querem algo mais. Querem construir. Querem fazer parte.

A resposta para a sobrevivência da Star pode estar debaixo dos seus olhos dentro das salas de aula, onde a participação é verdadeira e gera resultados. Sem desconstruir, sem quebrar e redesenhar processos e reinventá-los no momento seguinte, sem desmistificar as vacas sagradas, a Star não conseguirá inovar em um segmento invadido pela tecnologia e pela mudança.

Espero que as ideias desse trabalho inspirem nesse processo de reinvenção. Valerá a pena.

5.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser estendida através de investigação sobre:

- a. Outros tipos de organização, onde o trabalho criativo é mais valorizado e que tem em sua gestão formas mais interativas de relacionamento com os funcionários e diferentes estratégias de controle e administração do tempo, como uma empresa na área de tecnologia, por exemplo. Apesar de serem mais flexíveis, essas empresas buscam resultados e eficiência ativamente e seriam um caso interessante para se analisar como a Comunicação Organizacional acontece.
- b. Uma metodologia que combinasse a análise de conteúdo de documentos formais e entrevistas com determinados grupos de funcionários, ouvindo seu entendimento do propósito da organização, suas inquietações e reações com relação ao processo comunicativo, permitiria um melhor desenho de formação do sentido - processo de *sensemaking* e *sensegiving*
- c. O medo nas organizações é um tema ainda em aberto e difícil de ser investigado, pela complexidade do tema e pela necessidade de tempo para a condução do estudo. Avaliações mais diretas sobre o medo nas organizações e como ele afeta a Comunicação Organizacional seriam estudos com alta contribuição para o meio acadêmico, em minha opinião.