



Simplexidade

O mundo ficou muito complexo. Para atender às demandas desse novo cenário, as organizações devem oferecer soluções mais fáceis, mais rápidas, mais amigáveis. “Ainda que o mundo tenha se tornado complexo, ele não precisa ser complicado”, salienta Odino Marcondes, fundador da Marcondes Consultoria. Temos de simplificar a vida das pessoas, torná-la cada vez mais descomplicada e não menos complexa. A Teoria da Simplexidade, baseada na Teoria de Sistemas, da Dialética e do Design, defende a complementaridade entre simplicidade e complexidade e visa identificar os principais fatores dessa interface

Marcondes aponta a confiança como o fator determinante para simplificar a vida. Durante sua palestra na Mostra de Conteúdos e Soluções da HSM ExpoManagement 2013, ele explicou que a falta de confiança no ambiente organizacional torna os comportamentos imprevisíveis, levando muitas vezes ao excesso de controle e de burocracia. Quando há confiança, as pessoas orientam seus comportamentos por valores compartilhados, o que simplifica o controle e a supervisão, tornando-as mais autônomas e autogeridas.

A confiança é construída a partir da abertura nas relações, quando as pessoas se comunicam de maneira honesta e direta, dizendo o que pensam e sentem. É responsabilidade do líder construir e manter um ambiente de alta confiança. Nesta entrevista, Marcondes explica sua abordagem de transformação cultural das organizações e sua visão sobre o papel do líder na gestão de mudanças.

Na prática, como construir um ambiente de confiança?

Para construir um ambiente de confiança, a liderança precisa garantir que as pessoas confiem na empresa. Esse alinhamento cultural parte do Marco Filosófico: a visão, a missão e os valores centrais que dão identidade à organização e constituem a base de seu sistema de gestão.

Entretanto, não basta definir o Marco Filosófico; é preciso “colocar as pessoas no barco”, engajá-las. As pessoas não se alinham com a organização, elas se alinham com seus representantes –os líderes. Na prática, o alinhamento é garantido pelo exemplo dos líderes, que devem combinar discurso e prática em uma atuação estratégica congruente.

Antes de tratar de questões como rumo, visão ou missão, reúno os dirigentes para construir uma boa base de confiança entre eles, que permita a tomada de decisão colegiada. Usando o método da Concordância, no qual não se aceita maioria de votos, podemos definir o rumo do barco. O critério de 100% de concordância é o que garante que as decisões serão implementadas. Esse é o início do processo de transformação cultural.

O que acontece quando não há alinhamento de valores e o que deve ser feito?

A falta de alinhamento entre valores pessoais e os da organização leva a um fenômeno que pode ser descrito por uma metáfora: “As pessoas deixarão muitas coisas no estacionamento, além de seus carros”. É normal que todos nós deixemos algo no estacionamento, mas não podemos deixar para trás nossos valores centrais. Por isso, os líderes devem conversar com os colaboradores sobre o significado dos valores e sua relação com o trabalho que fazem. Assim, eles se sentirão mais motivados a trabalhar e a superar os desafios do dia a dia.

Entretanto, as pessoas, às vezes, deixam a própria alma no estacionamento. Há casos extremos: imagine um vegetariano que vai trabalhar numa processadora de carne. Nesses casos, o melhor que a pessoa tem a fazer é pedir demissão e procurar outra empresa para trabalhar.

A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E OS 7 NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DE RICHARD BARRETT

Serviço	7	Viabilidade a Longo Prazo
Fazendo a diferença	6	Colaboração
Coesão interna	5	Visão Compartilhada
Transformação	4	Renovação
Autoestima	3	Melhores Práticas
Relações	2	Satisfação dos Clientes
Sobrevivência	1	Estabilidade Financeira

Fonte: Barrett Values Centre.

Que abordagem a Marcondes Consultoria adota para promover a transformação cultural?

Nossa abordagem de transformação adota o método Barrett e seu modelo dos sete níveis de consciência [veja quadro acima]. A cada um dos níveis correspondem valores específicos. Os três primeiros níveis refletem o interesse próprio: 1. Estabilidade Financeira (sobrevivência), 2. Satisfação dos Clientes (relações) e 3. Melhores Práticas (autoestima). O nível 4, Renovação, reflete a melhoria contínua (decorrente do processo de transformação). Os três últimos níveis estão orientados para o bem comum: 5. Visão Compartilhada (coesão interna da liderança), 6. Colaboração (compromisso de fazer a diferença) e 7. Viabilidade a Longo Prazo (compromisso de servir à humanidade). Para Barrett, o ideal é que a empresa opere no espectro completo, ou seja, tenha valores que abranjam todos os níveis de consciência e que possibilitem decisões simples, funcionais e efetivas.

O nível 4 parece um gargalo, o que sugere que é uma passagem desconfortável.

Sim, o nível 4, da transformação, exige um nível maior de autoconhecimento e uma forte disposição para superar medos e incertezas, emoções normais em situações complexas. Encarar a própria vulnerabilidade pode ser desconfortável para muitas empresas e pessoas. É o nível da coragem, da responsabilidade e da independência. Esse é, também, o nível em que as pessoas começam a encontrar maior equilíbrio em sua vida.

Qual a recompensa para quem supera os desafios do nível 4, para quem faz essa transição do interesse próprio para o bem comum?

A principal recompensa é deixar para trás as emoções tóxicas geradas pelo medo e assumir uma postura de maior protagonismo na vida. As pessoas passam a tomar decisões com base no compromisso com sua missão. Deixam de olhar para o próprio umbigo e assumem

responsabilidades pela coletividade. É nesse momento que nasce o líder.

A que medo você se refere?

Refiro-me aos medos de ser ignorado, humilhado ou rejeitado pelos outros. Todos temos esses medos, em um grau maior ou menor, e eles interferem nas decisões que tomamos e em como interagimos. Quando os líderes têm consciência desse fenômeno e são hábeis na condução desses processos, podem ajudar as pessoas a expressar de modo adequado seus receios e preocupações, para obter a concordância nas decisões, evitando sabotagens e procrastinações tão comuns quando não se levam em conta todas as dimensões envolvidas.

Como operam as organizações de espectro completo?

As poucas empresas que atingem consistentemente essa condição não se preocupam mais em ser apenas “as melhores empresas do Brasil”. Elas querem ser também “as melhores empresas para o Brasil”, orientadas por valores como ética, futuras gerações, sustentabilidade. A crise do capitalismo indica que esse é o caminho para as organizações, e o mundo caminha para isso.

ODINO MARCONDES

Sociólogo, Odino Marcondes atua no desenvolvimento de pessoas há mais de quatro décadas. Há 35 anos, fundou a Marcondes Consultoria, que aplica soluções integradas e testadas para intervir tanto no plano do indivíduo, por meio de coaching, como no desenvolvimento de equipes e em processos de transformação cultural de organizações. É autor de *Você Tem os Defeitos de suas Qualidades* e *Como Chegar à Excelência em Negociação* (ambos pela ed. Qualitymark).

