

## Para se conectar com a realidade

A história de hoje começa com um coaching. Ele é o Presidente brasileiro de uma importante multinacional líder incontestada em seu mercado. Ele recebe orientações de seu chefe direto baseado nos EUA. O caso é clássico. A filial brasileira, a mais importante da América Latina, tem que aplicar as diretrizes do grupo: para isto implementou um "processo" que padroniza os procedimentos... Até então, tudo é normal. Após dois anos de respeito ao processo norte americano, o grupo brasileiro viu uma perda de faturamento de vários milhões. O lucro se manteve artificialmente devido em grande parte a razões cambiais e não graças a melhorias na produtividade. Em definitiva, ao começar o coaching, o diagnóstico nos pareceu claro: os prejuízos acontecem frequentemente quando a "norma" e os "processos" se tornam mais importantes que a "realidade". Um processo fixo nunca consegue acompanhar a complexidade orgânica do mundo, sempre em movimento, imprevisível, dinâmica, independente, transformadora, ondulante, indiferente às ideias humanas.

A matriz tinha "definido" - notem como a palavra é organizada com "fim" (*telos*), isto é, o que está parado, o que não tem prosseguimento - "objetivos" - também notem como esta palavra, muito utilizada nas empresas significa literalmente que é "concreto e existe independentemente do pensamento, que impede a visão" (*objectum*) - a fim de "alcançar" "resultados mensuráveis". E é aqui que as coisas se complicam. Deixar uma "exigência" óbvia - o que significa que não é mais suposta ser pensada ou avaliada - definir uma "estratégia" contém todos os elementos para acabar com a motivação de um CEO.

O leitor pode detectar nessas linhas uma pitada de ironia. Por trás desta situação, portanto, se "esconde" o drama de centenas de executivos da alta gerência de multinacionais forçados de aplicar o "ideal" (platônico) dos "Mestres das Ideias" da matriz.

Nessa altura nos parece importante lembrar que pensar não é "agrupar ideias" para dar-lhes um certo "brilho"; qualquer pessoa com uma memória razoável e algumas capacidades de "lógica" consegue iludir seu público. O problema das "ideias" é que elas são como um corpo no espaço: sem a força gravitacional elas se deslocam em qualquer direção sem nenhum rumo específico. Pensar significa relacionar a memória das experiências (nossas ou dos outros) com a realidade, e não "projetar" uma ideia sobre a realidade. A lógica e o pensamento não são a realidade, mas suas representações simplificadas.

Voltando ao nosso CEO, ele deve gerar cinco milhões de dólares de lucro (mais ou menos) a cada seis meses; esse é o "objetivo".

Como na maioria das pessoas de negócios formadas nas melhores faculdades de economia, a sua estrutura mental se organiza - semântica - em torno de uma dúzia de palavras: custos, necessidade, diferencial, plano, ação, estratégia, objetivos mensuráveis, mudança, relacionamentos, competências, talentos. As noções de desempenho e sucesso sendo associados à medição, ao objetivo e à estratégia, não são integrados aqui.

Na comunicação da empresa estava anunciado: "Precisamos de "objetivos" para "mudar" a nossa forma de operar. Para isso, precisamos de uma estratégia eficaz, um plano de ação concreto, a fim de obter resultados mensuráveis".

Pois bem, em nosso trabalho de coaching começamos para fazer algumas perguntas aparentemente simples:

"Como se reconhece um objetivo, ou seja, como pode ser observado dentro das operações? "

"Quais são os sinais tênues observados na realidade brasileira e que permitem que você não defina uma estratégia, mas produza as condições para que ela se case com a realidade? "

"Como é que você vai medir ao longo dos acontecimentos, o impacto sobre os resultados das mudanças, dos eventos circunstanciais, etc.? " "Como diferencia uma "medição" de uma "avaliação?" Com efeito, se avalia um resultado, enquanto de mede um objetivo... "O que te faz pensar que começar por definir um objetivo é a coisa mais relevante? "

"Como você observa as competências de suas equipes comerciais? E administrativas? E operacionais? Etc. Ou seja, qual é a maneira que eles utilizam para gerar resultados favoráveis, ou o contrário, e a partir de quando alertas são disparados para mostrar que o comportamento desejado para obter resultados positivos é abandonado podendo trazer resultados desfavoráveis?"

São perguntas simples, mas que necessitam muita acuidade e observação para serem respondidas. O problema de fundo é que nossos idiomas ocidentais, com um alfabeto, não são feitos para observar a realidade, como acontece com vários idiomas orientais que utilizam ideogramas (Chinês, Coreano, Japonês, etc.), mas para elaborar conceitos, modelos, ideias abstratas: enfim, são idiomas que nos ajudam a pensar, não a observar.

Nossas palavras têm tantos significados, que finalmente não significam mais nada. Vejam os termos como "coaching" ou "talento": quanto maior o número dos autores que "definiram" as palavras, maior o número de significações. A palavra "competência" continua presa entre o saber dizer, ser ou fazer, como se fosse possível resumir o extraordinário leque das habilidades humanas em três conceitos antigos de mais de 2000 anos (ou seja, *logos/dizer*, *noûs/ser* e *technê/fazer*), os três termos sujeitos à injunção do "saber" (*epistemo*).

A palavra estratégia é sistematicamente amalgamada à tática. Enquanto a primeira é indissociável da observação da realidade, a tática, por sua vez, tem o objetivo de "organizar" os recursos, não de um ponto de vista puramente racional e "ideal" (ou seja normativo), mas de acordo com o imperativo estratégico. Uma tática não pode ser pensada independentemente de uma estratégia. Uma estratégia só existe porque existe o potencial de mudança. E há potencial por causa da realidade que determina a processabilidade, primeira etapa da disponibilidade. As interações necessitam uma forte flexibilidade e capacidades de adaptação.

É assim que nos primeiros dois meses de coaching, investimos tempo para reaprender a "falar-pensar". Nosso CEO aprendeu a observar, refletir e comunicar. Não que ele não fosse inteligente, pelo contrário, mas porque sua inteligência (clássica) não olhava mais a realidade.

Então ele parou de "determinar objetivos" e, de repente, em vez de ter a "visão obstruída", ele começou a olhar para onde o potencial se situava. Com isso ele iniciou uma nova estratégia (abandonando dezenas de slides de Power Point cheios de números inúteis enviados pela matriz), focando a atenção no "que funciona". Comunicar isto aos seus Diretores não foi complicado. Juntos desenvolveram a competência de "evidenciar", através da observação, as capacidades e atividades

que traziam os maiores resultados. Conseqüentemente, eles se concentraram no desempenho, na otimização dos recursos. Para isto, todas as pessoas chave da empresa foram avaliadas com o LABEL. Boa parte foi alocada a outras funções conforma às forças de cada um! Isto criou uma nova dinâmica de colaboração. Em todos os níveis da empresa foram compartilhadas ideias de otimização, dicas práticas, princípios que funcionam. Foi a partir daquele ano o Brasil conseguiu gerar um lucro operacional igual ou superior ao esperado.

"Ao observar a realidade ao lugar de projetar um modelo mental, mudamos o vocabulário, pensamos de forma diferente. Pensando de forma diferente, trabalhamos de forma diferente e isso proporciona resultados diferentes e tangíveis", disse o Presidente após seis meses de prática "inovadora".

Reaprender a olhar para reaprender a falar: este é o princípio a reter. Quanto à "moral" da história: é melhor não dizer nada e observar a realidade, do que ver o que se diz e viver desconectado da realidade.

Boa reflexão e principalmente observação para mudar.

R. Oswald  
Julho de 2008