



SOCIOSISTEMAS
área Gestão: Mudança Organizacional
www.sociosistemas.com

PAULA SILVEIRA & NELSON TRINDADE
Partners

Mudança Organizacional e “Empowerment”

Rev Interface- Administração Pública
Maio 2006

Segundo Dostoiewski,
o **Credo do Grande Inquisidor** é
1 – ter uma *Missão Salvadora*
2 – possuir *Pessimismo* em relação aos
3 – Homens, vistos como um *rebanho*

Introdução

A Mudança está na ordem do dia... e esta “novidade” é velha de milhões de anos, pois faz parte da vida desde que ela apareceu:

A evolução do Homem como espécie é a expressão da Mudança:
do Australopiteco ao Homo Sapiens.

A evolução da Homem com indivíduo é expressão da mudança:
do bebé ao idoso.

A evolução da Homem com ser social é expressão da mudança:
da pré história à tecnologia.

O grande problema da Mudança surge quando ela deixa de existir, e o seu perigo aparece quando é gerida pelo “**Grande Inquisidor**”.

Imaginemos¹ que é necessário alterar os hábitos alimentares de uma população, fomentando o consumo de carne em detrimento do consumo de pão. Para isso, o promotor da Mudança deverá:

- a) Aumentar o preço do pão?
- b) Aumentar o preço da carne?
- c) Diminuir o preço da carne?
- d) Diminuir o preço do pão?

¹ Vide Paula Silveira, Nelson Trindade (Nov 2004) *Condições de eficácia da mudança organizacional*, INA - Instituto Nacional Administração, Lisboa

No caso real, a resposta parecia evidente e a escolha “lógica” foi *aumentar o preço do pão*, pois o raciocínio era “óbvio”:

com o pão mais caro as pessoas comprariam
o que era mais barato, ou seja, a carne.

Em complemento, para reforçar esta pressão económica “lógica”, baixou-se o preço da carne para “aumentar” a motivação.

A partir daqui, e com base nestes raciocínios “evidentes”, esperou-se pela mudança, fácil e rápida.

Mas, o que sucedeu foi exactamente o contrário: aumentou o consumo de pão e reduziu-se o consumo de carne.

Para qualquer bom **Grande Inquisidor** o diagnóstico é claro:

a sua *Missão Salvadora* não funcionou
porque o *rebanho* dos Homens nunca
faz o que deve, são *péssimos* por natureza.

Todavia, se se analisar o modelo²:

(em esquema)



- ① - Aumentar o preço do pão, *para que*, as pessoas
- ② - *em consequência*, não queiram gastar tanto, *para que*,
- ③ - *em consequência*, poupem mais dinheiro comprando carne barata, *para que*,
- ④ - *em consequência*, deixem de comer tanto pão, *para que*,
- ⑤ - *em consequência*, passem a comer mais carne.

Vemos que a etapa^② tem características particulares, na medida em que ela é mais complexa que uma simples relação directa, do tipo:

Causa: preço → Consequência: decisão poupança

Na realidade, numa sociedade onde, culturalmente, o pão era o alimento dominante das refeições, as pessoas *não quiseram abdicar dele*. Assim, e dentro dos seus hábitos alimentares, ao comprarem a quantidade habitual de pão, dado o aumento de preço, ficaram com menos dinheiro para gastar em carne. A consequência directa e imediata foi uma quantidade de comida insuficiente, pelo que, para a compensar, compravam mais pão.

Assim, ao contrário de um **Grande Inquisidor**, a conclusão a tirar é que, com os dados existentes,

² - vidé Nelson Trindade (1996), *V.Ex...Tu ...Sr. Ministro*, Editora átrio, Lisboa.

“se essa população for saudável e otimista (não desistindo i.é., não sendo pessimista) vai defender o seu estilo de vida (comer pão) de forma inteligente (i.é., não sendo um rebanho), rentabilizando os recursos que tem (comprando mais pão) para não passar fome (i.é., criando a sua Missão Salvadora).

Por outras palavras, a sucessão económica lógica de causas (*para que*) e efeitos (*em consequência*) tem que ser integrada em sistemas mais complexos de natureza psico-socio-cultural. E as estratégias de mudança têm que ter isto em consideração.

Considerando que todas as pessoas são otimistas e adeptos da mudança, o que se deveria ter criado era um espaço económico seguro para experiências alimentares (*baixando o preço do pão*) e depois, como todas as pessoas são inteligentes, com dados novos, tomariam a decisão mais correcta para a sua vida.

A dinâmica criada não deveria ser de enquadramento, mas sim de des-envolvimento (empowerment):

1. dinamizar novas experiências alimentares
2. criar redes de grupos de pertença (famílias, vizinhança, trabalho, desporto, etc.)
3. fomentar vozes “altifalantes” de opinião
4. potenciar a difusão autónoma de informação
5. aumentar a comunicação (“buzz group”, “tipping points” e “hubs”, etc)
6. fazer nascer novos pontos de vista alimentares...

... e esperar pelas decisões autónomas de mudança.

A regra dos 15%

A regra dos 15% significa não só abandonar a ideia de “mudança global”, como também não usar processos de enquadramento de fora para dentro (modelo “rebanho”), e passar a funcionar por “*incrementos sucessivos*”, numa evolução de empowerment, mediante um processo em “*cascata*”.

Para funcionar deste modo, esta “cascata” tem que ser “inteligente” e não do tipo “zombie”.

Ela tem que ser pró-activa e entrar em sinergia com o seu contexto. É uma dinâmica grupal do tipo “dentro-fora” em auto-reformulação criativa, e não no modelo “fora-dentro” de obediência a enquadramentos orientadores.

O princípio dos 15% é baseado nos trabalhos de Edwards Deming (1900-1993) e outros que mostram que o controlo pessoal sobre as situações rondam, normalmente, apenas 15% dos seus factores, sendo os restantes 85% efeitos contextuais (estruturas, sistemas e culturas instaladas, redes grupais, etc.) que estão para além da sua influência directa, mas com os quais podem interferir e influenciar estrategicamente.

Assim, de uma forma prática, para efectuar uma mudança organizacional, tem que se procurar agir sobre os 15% actuáveis e influenciar os restantes 85%, para que as suas repercussões no contexto sejam uma espécie de alavanca facilitadora da alteração.

O eixo deste processo é a criação de condições de auto-informação, fornecendo e possibilitando dados necessários não só para reformular o “*para onde se vai*”, como também os “*por onde e como se vai*”³. Depois, a cada nível de incrementação, procurar novos 15% que façam a diferença transformante, actuar neles...e assim sucessivamente.

A base da metodologia dos 15% é a gestão do contexto comunicação/informação em que o grupo se move, possibilitando-o ser dono (“owner”) do processo de mudança, numa dinâmica em que a imaginação criativa é a linha dominante quer do “*para onde se vai*”(visão-objectivo-alvo) como também do “*como se vai*” (estratégia-tática-plano).

Este processo, na área dos custos da informação necessária, tem uma grande vantagem económica sobre o outro, visto que existem três encargos possíveis com informação:

1. o custo da informação *que sei*;
2. o custo da informação *que não sei*;
3. o custo da informação *que não sei que não sei*;

Em situações complexas, este último encargo é o mais caro e o mais importante, porque só se sabe depois, normalmente quando as consequências são irreversíveis (falências, mercados alterados, o caso das Twin Towers em 2001, N.Y., etc.).

Hoje, e ao longo dos tempos na História, as estratégias vencedoras foram, e serão sempre, aquelas que actuam nas áreas em que os outros “*não sabem que não sabem*”.

Na estratégia dos 15%, esta área (“*não sei que não sei*”) vai surgir dos restantes 85%, à medida que a mudança se vai fazendo, pois como os grupos estão activos, são inteligentes, criativos e donos (“owners”) do processo de mudança, eles próprios encontrarão esses pontos cruciais para agir:

... é a técnica (ensinável) do **IKIWISI (I Know It When I See It)**.

O Século XXI...

... e as suas sociedades desenvolvidas obrigam a que a actividade quotidiana, quer social quer profissional, dependa da capacidade de autonomia (informada e inteligente) e decisão (lúcida e optimista) do indivíduo (bem longe da vida em “rebanho”). O seu desenvolvimento passa, talvez menos pelo **outsourcing** e mais, pelo **autosourcing**. E nesta área, as técnicas do IKIWISI são fundamentais, principalmente no campo da informação e do conhecimento.

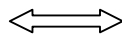
Se até ao século XIX a Energia foi o impulsor do desenvolvimento, no Século XX esse papel foi transferido para a informação (“*o que eu sei*”).

No século XXI vai dar-se uma nova mudança no impulsor do progresso, pois desta vez esse papel passa para o **Conhecimento**, no seu sentido amplo de “**imanência**” (o que vem do objecto-informação: “*saber o que sei*”) e “**transcendência**” (o que está para além dele: “*saber o que não sei*”).

Neste campo, a estratégia vencedora não é a posse do **saber**, mas a velocidade de obter **outro saber** (o “*saber o que não sei*” e, principalmente, o “*saber que não sei que não sei*”). Quem fica preso à posse (ownership) do que tem (informação) perde velocidade, portanto, perde “empowerment” (conhecimento):

³ Paula Silveira, Nelson Trindade (1992), *Gestão na Administração Pública*, Ed. Presença, Lisboa.

*Sabedoria é a consciência de que
quanto mais sei,
mais aumenta a minha Ignorância*



*Ignorância é a consciência de que
quanto menos sei,
mais aumenta a minha Sabedoria*

As escolas têm que ser fonte viva de conhecimento (futuro) e não meros jazigos (cemitérios mais ou menos activos) de informação (passado).

Este conjunto de responsabilidade e liberdade é algo que é difícil coexistir com técnicas de convencimento baseados no modelo de cidadão infantilizado, a quem apenas a *perseguição “pedagógica”* pode levar a agir diferentemente, só porque foi vencido e não convencido por essa perseguição.

Deste modo, o cerne da questão está no conceito de *convencido*.

Convencer, cuja origem latina (*convincere*) contem o significado de *demonstrar/provar* vitoriosamente, obriga necessariamente a considerar o outro como ser responsável a quem se tem que *demonstrar/provar* algo. Ou seja, “*se ele não fica convencido é porque eu fui incapaz para o fazer... ou, então, porque eu não tenho razão*”.

Nesta perspectiva, o outro não é entendido como um ser infantilizado, pessimista e a ser gerido como um rebanho, mas como uma pessoa responsável, consciente e autónoma em suas decisões. O que há a fazer é fornecer informação e fomentar/possibilitar o pensamento sobre ela.

O processo social de pensar traduz-se em cada um falar com os outros (diálogo social), e procurar na troca de ideias “saber o que não sabe”. O diálogo é um movimento de pesquisa e autodescoberta e não uma guerra aberta para derrotar o outro, “convencendo-o” (leia-se *vencendo-o*) com aquilo “*eu sei e ele não sabe*” (posição do **Grande Inquisidor**).

Nesta perspectiva, existe um dever moral e ético de construir troca de ideias (“tête à tête” e não “bête à bête”, ou no mínimo “tête à bête”), não deixando que as decisões sejam tomadas por opções cegas com base em slogans mais ou menos aceites.

A mudança pode ser mais lenta, ou não se fazer, mas a sociedade progride com esse esforço. Doutra maneira, a mudança faz-se, mas a sociedade fica mais pobre, a responsabilização, a amizade e cumplicidades sociais desaparecem ou ficam mais debilitadas:

**o sistema talvez ganhe,
mas a sociedade perde..
e o Grande Inquisidor bate palmas.**

Lisboa, Abril 2006