

Resenha

BLOCK, P. **Comportamento Organizacional:** desenvolvendo organizações eficazes. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2004. 175p.

Revendo o comportamento organizacional

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira¹



O livro *Comportamento Organizacional:* desenvolvendo organizações eficazes, escrito pelo célebre autor e palestrante Peter Block, coloca em discussão algumas questões muito importantes de nosso tempo - a começar pela humanização do local de trabalho. A veneração do pragmatismo do “como fazer” pela cultura moderna transformou o indivíduo em instrumento de eficiência e negócio: este faz cada vez mais coisas que têm cada vez menos significado.

Block coloca o “como fazer” em perspectiva e apresenta um guia para a difícil e revitalizadora jornada de fazer com que o saber pessoal, cultura e experiência, tenham um valor todo especial no mundo corporativo, muitas vezes indiferente e hostil às qualidades e conhecimentos individuais das pessoas. É demonstrado, claramente, o sacrifício e o desprendimento que se tem em nome desta praticidade e conveniência das corporações. Por outro lado, mostra também uma esperança para deixar de lado o simplesmente “como funciona” para a busca do que realmente é importante na vida.

A jornada do autor pelas vias tortuosas das abstrações se inicia quando verifica que há um aspecto profundo na pergunta “Como faço

¹ Doutor em Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento regional da Universidade de Taubaté – UNITAU. E-mail: edson@unitau.br

isso?”, que vale a pena ser explorado. A pergunta é uma defesa contra a ação. É um salto para além da questão do propósito, para além da questão das intenções, para além do drama da responsabilidade. A pergunta “Como?” – mais do que qualquer outra – procura pela resposta fora de nós. É uma forma indireta de expressão das dúvidas.

Há algo na persistente pergunta “Como?” que expressa o dilema de cada pessoa entre confiar em sua capacidade de viver com propósito ou render-se às exigências de ser prático. É totalmente possível passar os dias envolvidos em atividades que permitem ao indivíduo funcionar bem e alcançar seus objetivos, e, ainda assim, perguntar se está realmente fazendo alguma diferença na sociedade.

A premissa defendida é que esta cultura, e as pessoas como membros dela, se rendem fácil demais ao que é viável, prático e popular. Nesse processo, desiste-se de procurar o que dita os seus próprios sentimentos.

O “Como” é um símbolo da cautela e reforça a crença de que não importa qual seja a pergunta, há uma resposta que é preciso ser respondida e que fará uma diferença. Block escolheu como símbolo, a pergunta “Como?” simplesmente porque com certeza é aquela que escuta com mais frequência. Sempre impressiona o fato de poder escrever ou falar sobre as idéias mais radicais imagináveis.

O livro é uma discussão sobre o que é necessário para viver a vida em busca do que importa. É um esforço para garantir que vale a pena fazer aquilo que já se faz bem e com eficácia. Também levanta a questão “O que estamos esperando?” a essa altura, já se estão imersos no desenvolvimento de visões, no uso da imaginação orientada e na concretização das possibilidades. O indivíduo teve mentores e guias e em outras oportunidades exerceu o mesmo papel para seus pares. Portanto, se ainda espera por mais conhecimento, mais habilidades, mais apoio do mundo em volta, então espera-se demais.

Diante do desafio de descobrir o que é que importa, e de atuar como base nisso, deve-se ser tolerante consigo próprio. Vive-se uma cultura que esbanja todas as suas recompensas no que funciona, uma cultura que parece valorizar o que funciona mais do que aquilo que importa. Usa-se a frase “O que funciona” para tentar expressar o amor pelo que é prático e a atração pelo que é concreto e mensurável.

A frase “O que importa” é uma abreviatura de falar da capacidade de sonhar, de resgatar a liberdade, de ser idealistas e de dedicar as vidas a essas coisas que são vagas, difíceis de medir e invisíveis.

Agora, pode-se dizer que o que realmente importa mais para a sociedade são as coisas mensuráveis, concretas e que de fato funcionam. E isto não se discute, mas se insiste para que pense em como o fato de concentrar demais e exclusivamente no que funciona pode ter o efeito de desviar os indivíduos do propósito maior e do sentido de viver em totalidade a vida que sonhou. Em outras palavras, o desejo do autor é que se troque o que se sabe como fazer pelo que significa mais para cada um.

Uma maneira de entender o significado da pergunta “Como?” é considerá-la uma expressão do desejo de controle e previsibilidade. Esse é o ponto atraente da pergunta. O indivíduo pensa que pode encontrar controle e previsibilidade no domínio, no conhecimento e na certeza de fazer algo do jeito certo. Não de um jeito qualquer, mas do jeito certo. Pensa que há um jeito certo, que outra pessoa sabe qual é, e que sua tarefa é descobrir esse jeito. E o mundo conspira a favor dessa ilusão, pois ele quer vender uma resposta: “Nós perguntamos como?” e o mundo responde “desse jeito”.

Embora haja muitos valores positivos no desejo por ações e resultados concretos, ele não garante que o que está sendo feito sirva ao nosso propósito superior, nem serve para criar um mundo no qual se possa acreditar – em outras palavras, um mundo que importa.

Portanto, a busca do “Como?” pode levar a evitar perguntas mais importantes, tais como, se o que está sendo feito é importante para o indivíduo, ou importante para a sociedade. Embora se crie valor quando se persegue o que é importante para os outros, é diferente de fazer o que é importante para si próprio.

Se saber “Como?” oferece a possibilidade de mais controle e previsibilidade, tem que sacrificá-los para perseguir o que importa. A escolha de se preocupar com o porquê de estar fazendo algo mais em vez de como se faz algo, é um negócio arriscado. É arriscado para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade.

Agir de acordo com o que importa é, no fundo, uma postura política, através da qual declara-se que se responsabiliza pelo mundo em volta e se está disposto a ir atrás daquilo que é definido como importante, independente de isso representar uma demanda ou ter valor de mercado.

Dar prioridade ao que importa é preferir o caminho do risco e da aventura, mas também acredita-se que as instituições e a cultura que estão ao redor esperam que sejam transformadas em uma expressão mais completa dos desejos pessoais. Tem-se o potencial para recuperar e vivenciar a liberdade e para deixar a impotência para trás.

Também tem-se a capacidade e a maturidade para viver uma vida de serviço e engajamento, em vez de se buscar apenas concessões e interesses pessoais míopes.

Portanto, qualquer discussão a respeito de agir de acordo com o que importa tem que incluir uma discussão sobre as organizações e comunidades humanas. É nesses cenários que se descobre quem se é. Se puder criar maneiras alternativas de ser quando se organiza em torno de um propósito, isso terá um impacto em todos os outros aspectos da vida de um indivíduo e das organizações.

A intenção do livro não é tentar convencer o leitor da essência do que importa. Ele é, antes de mais nada, uma discussão sobre o que seria necessário se de fato fosse agir de acordo com aquilo que se considera importante. Ele ajuda a perceber a diferença entre as crenças que tornam as pessoas e organizações eficazes e a maneira como é abordada a realização dessas crenças.

O livro trata dos meios para agir de acordo com crenças pessoais e individuais e sobre como perceber qual modelo de organização eficaz que se acredita ser verdadeiro. Cada indivíduo desenvolveu um modelo de como tornar o mundo melhor, ou ao menos, de como tornar uma organização melhor. Na obra estão alguns exemplos de modelos fundamentais para atingir os objetivos organizacionais: presença de visão, propósito claro e metas comuns; existência de ferramentas eficazes e de habilidades para resolver problemas; implantação de estruturas flexíveis e sistemas de informação sofisticados para dar suporte aos processos de trabalho que sejam compatíveis com a tarefa e a missão; presença de liderança efetiva nas equipes de trabalho; desenvolvimento de habilidades pessoais eficazes, bons hábitos de trabalho e um comportamento que sirva ao mesmo tempo como automotivação e apoio para os outros e da colocação dos valores espirituais e humanos em prática nas organizações.

Todos esses modelos têm sido populares nos últimos anos. O interessante é que eles são verdadeiros. Cada um é uma expressão válida daquilo que cria exemplos em que cada umas dessas posturas fez a diferença. Dessa forma, todas são declarações válidas sobre o que se quer mudar no mundo, ao menos no âmbito da vida organizacional. Embora essas abordagens sejam bastante diferentes, não há sentido em discutir qual delas tem mais valor do que as outras. Se querem debater qual abordagem é melhor, estão apenas querendo controlar o que acontece, e não buscando entendimento. Dessa maneira, as diferenças

entre elas não importam realmente. Praticamente, em tese, qualquer caminho servirá.

O que importa é a maneira como se segue e obtém qualquer um desses modelos. A forma como se age para trazer isto para realidade conduz a um nível mais profundo, que tem a ver com os valores individuais. Cada indivíduo é atraído por um conjunto específico de valores que se derivam de quem ele é. Viver os valores pessoais na busca do modelo organizacional preferido é o que mais importa e é verificado que um determinado conjunto de valores repercute de maneira única em cada pessoa.

Valores como esses são declarações mais profundas do que realmente importa. Eles também são o que conecta os indivíduos mais profundamente uns com os outros e ao mundo resultante dessas interações. Eles se derivam da própria experiência de vida, agradáveis ou desagradáveis. De certo modo, o autor desejou criar um mundo que resolva para os outros aquilo com que ele debateu tanto para si próprio.

O desafio no que diz respeito aos valores não é o de negociar qual deles é mais importante, mas agir de acordo com eles. A sensação de estar vivo surge quando se age de acordo com os valores pessoais e encontra uma maneira de aplicar, no mundo, o próprio modelo ou estratégia para criar melhores organizações e comunidades.

O livro apresenta várias linhas paralelas de pensamento. Ele é uma mistura de idéias sobre aquilo com que o indivíduo defronta e aquilo que é exigido do mesmo para agir de acordo com seus valores. O autor quis explorar por que é tão difícil encarnar ou realizar o que se sabe que é verdade.

A discussão se desenvolve sobre certos aspectos desta realidade: primeiro vem a importância de acertar na pergunta. Um grande obstáculo para agir de acordo com o que importa é fazer perguntas de metodologia cedo demais. Isto foi simbolizado ao concentrar-se de maneira obsessiva na pergunta “Como?”.

Não é que as perguntas pragmáticas não sejam mais válidas. O problema é que, quando elas definem o debate, se é desviado de considerar valores pessoais mais profundos – além disso, perguntar Como? é a defesa favorita contra a ação. Tem-se escrito bastante sobre a busca de significado e, por vezes, acha-se que basta saber o que importa que os sonhos irão se realizar se simplesmente se continuar a sonhar. Nem sempre é assim. Acertar a pergunta é o primeiro passo.

Em seguida, o autor explora a discussão sobre os três aspectos da condição humana que apóiam a busca pelo que importa: **o idealismo, a intimidade e a profundidade**. Essas qualidades são apresentadas

como pré-requisitos para se agir de acordo com os valores, intenções, desejos pessoais. Elas representam uma mudança de mentalidade e constituem a base da qual o indivíduo se lança para a ação.

Elas são a parte do trabalho duro, do exercício e da dieta necessários para conviver com os riscos de perseguir o que mais importa ao indivíduo. Os temas implícitos aqui são o poder da cultura e a escolha de resgatar o idealismo em um ambiente materialista, de restabelecer uma intimidade com o que em está em torno do mesmo, e de encontrar profundidade em um mundo que se satisfaz com uma remodelação rápida.

A cultura não é organizada para apoiar desejos idealistas, íntimos e mais profundos. Ela é organizada para reforçar o comportamento instrumental. Se puder entender a natureza da cultura, ganha-se algumas escolhas frente a ela. Assim, o autor remete a discussão a respeito de agir de acordo com o que importa para o local de trabalho. Ele expande a discussão do que importa como indivíduo para as preocupações mais coletivas: “muda o nosso foco do que importa para mim para o que importa para nós”.

Por fim, mergulha mais fundo no que se tem de enfrentar quando se quer agir de acordo com o que importa na arena coletiva e institucional. Ele começa com uma exploração detalhada da instrumentalização da cultura e dos arquétipos do engenheiro, do economista, do artista e do arquiteto. O engenheiro e o economista representam as mentalidades que dominam a cultura. A mentalidade do artista está cada vez mais ausente dos espaços coletivos de trabalho. A mentalidade e o papel do arquiteto social são uma maneira de integrar os talentos do engenheiro, do economista e do artista.

A idéia aqui não é definir exaustivamente o papel ou o trabalho do arquiteto social. Antes, a arquitetura social é uma imagem, um papel que cada um dos indivíduos, em seu raio de ação, ajuda a criar, para agir de acordo com o que importa em harmonia com os interesses corporativos. Enfim, representa um novo pensamento no escopo do Comportamento Organizacional, a despeito das contradições que aparecem em todos os estudos sobre a natureza humana e suas interações sociais.