

Executivos e redes

A cooperação e o trabalho em rede aparecem atualmente como poderosas formas de promover compartilhamento de valores, objetivos, competências e esforços dentro das organizações. Como líderes, os executivos possuem um papel central no desenvolvimento de um ambiente de cooperação e na formação dessas redes. O artigo destaca algumas das características do trabalho do executivo que podem dificultar o desempenho desse papel, apontando alternativas para contornar problemas.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP

As ciências humanas, especialmente a Sociologia e a Antropologia, afirmam ser a sociabilidade uma das principais características do ser humano. Ao longo de sua história, essas ciências reuniram evidências que comprovam nossa necessidade de viver em comunidades, de contar

uns com os outros. Ressaltam também nossa capacidade de nos agregarmos em grupos estruturados e formais voltados para a realização de objetivos comuns.

No campo da Administração, em particular no da gestão de pessoas, podemos encontrar conclusões semelhan-

tes. Basta observarmos o discurso da área nessas últimas décadas para constatar que idéias como cooperação, trabalho em equipe, integração de valores e visões de mundo e mais recentemente formação de redes estão na ordem do dia. Assim, há grande preocupação em formar equipes de alto desempenho, baseadas em forte estrutura de comunicação, cooperação e conectividade.

Na prática, a responsabilidade pela formação dessas redes recai sobre o executivo, um dos personagens centrais da área de gestão de pessoas. Os executivos desempenham um papel decisivo nos processos de formação de redes nas organizações. Por esse motivo, analisamos neste artigo a natureza do trabalho do executivo e seu papel no desenvolvimento de redes de trabalho, bem como algumas características do atual ambiente de trabalho que podem dificultar a existência da cooperação, da comunicação e da confiança, que são elementos fundamentais na estruturação de redes de trabalho.

A base para a formação de redes e de uma estrutura de cooperação nas organizações é o sentimento de confiança existente entre os diversos atores organizacionais.

Função executiva. Apesar de seu despertar recente, a idéia de trabalho em rede é um tema de interesse desde os primeiros estudos sobre o trabalho de executivos. Em um livro que se tornou clássico na área, publicado em 1938, de autoria de Chester Barnard, o autor diz que as organizações só existem graças à cooperação entre os membros que as compõem. Para tanto precisam adotar um forte senso de grupo, com clara identificação de objetivos comuns e interação recíproca.

Para Barnard, a função do executivo é a de fazer a mediação entre os interesses e as forças contraditórias que existem dentro da organização. Ele deve ser capaz de observar os bastidores dos grupos, as diferentes orientações de seus membros e o relacionamento desses grupos com as regras e objetivos da organização. Seu objetivo final con-

siste em promover a cooperação entre as pessoas e estimular seu desejo de servir a um propósito comum.

Dois outros estudos, lançados nas décadas de 1960 e 1970, ampliaram a compreensão sobre o que fazem os executivos. Em primeiro lugar, o estudo de Sayles, publicado em 1964, mostrou que os gestores raramente trabalham sozinhos, já que uma de suas principais funções é delegar o trabalho para seus subordinados e cuidar para que estes realizem suas tarefas. Sayles destacou ainda que o executivo faz parte de uma rede de relações de dependência mútua, de cujo gerenciamento resulta o desempenho da organização.

Em segundo lugar, o estudo de Mintzberg, publicado em 1973, é considerado um marco a respeito do tema. Para o autor, o trabalho dos executivos é caracterizado por elevada fragmentação, variedade e brevidade. A pressão é outra característica bem conhecida. Os executivos são compelidos a se adaptar a situações altamente instáveis. No entanto, isso não significa ausência de rotina porque a maioria dos gestores possui

tarefas repetitivas, como movimentar sistemas de informação e manutenção e regulação dos sistemas organizacionais.

No que diz respeito ao papel do executivo na formação de redes, Mintzberg menciona a importância da gestão das informações. Para o executivo, informação é sinônimo de poder. O

fato de muitas dessas informações serem restritas a um seleto círculo faz dos gestores elos vitais nos processos de tomada de decisão, pois eles se tornam atores centrais na rede de comunicação da empresa, atuando como pontes entre os diferentes grupos e indivíduos.

Outro estudo foi realizado por Kotter, em 1982, que, como Mintzberg, afirma que o trabalho do executivo é marcado por descontinuidades e constantes recomeços. Sua pesquisa confirmou que grande parte do tempo do executivo é gasto em atividades de integração e interação com pessoas. Para realizar seus próprios objetivos e estratégias pessoais, o executivo necessita de parceiros. Por essa razão, necessita construir alianças, estabelecer relações pessoais de confiança e construir uma base de sustentação em caso de dificuldades e que também os auxilie com suas carreiras.

Redes e confiança. Esses quatro estudos clássicos sobre a natureza do trabalho de executivos demonstram que a interação, a conectividade e a construção de redes não são preocupações recentes. No entanto, o ponto de reflexão que nos parece mais importante é: quais são as condições para a construção dessas redes no espaço de trabalho? Vejamos a seguir.

De acordo com pesquisas recentes sobre o tema, o principal ingrediente para a construção de redes nas organizações é a confiança. Essas redes, uma vez formadas, contribuem para a troca de informações, para a solução de problemas e também para a aprendizagem organizacional. Diversas empresas têm usado redes para estimular o compartilhamento de conhecimento e incrementar a qualidade de seus serviços por meio da integração de competências. Mas como desenvolver a confiança?

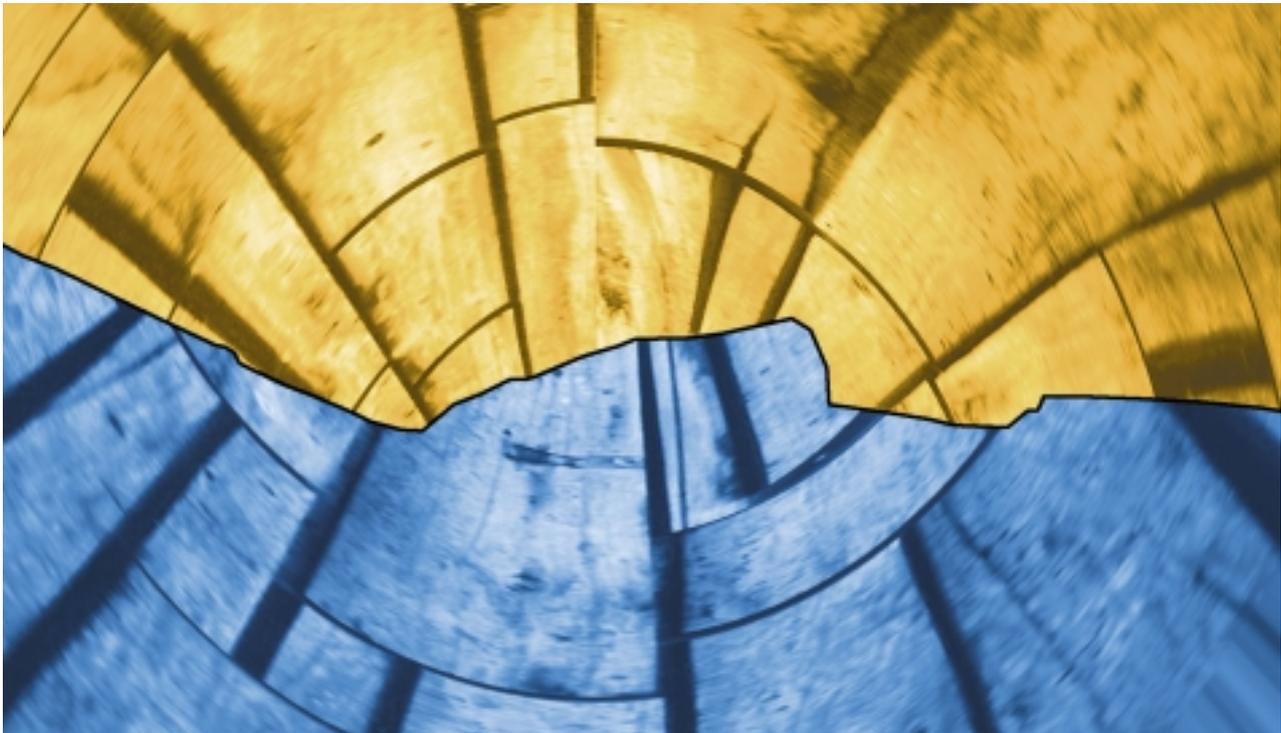
Pesquisas sugerem que os executivos têm papel de destaque nesse processo. Em particular, três situações ideais devem ocorrer para que os executivos obtenham sucesso na construção de relações de confiança e, conseqüentemente, de redes dentro de suas organizações.

Em primeiro lugar, o executivo deve exibir um com-

portamento confiável. Isso ocorre quando ele age com discrição, quando cuida para que o discurso corresponda às suas próprias ações, quando garante uma comunicação fluida e contínua no ambiente de trabalho e quando promove o engajamento e a colaboração de seus liderados em projetos comuns, desestimulando ou coibindo práticas individualizadas de trabalho e favorecendo ações coordenadas e coletivas.

Em segundo lugar, é preciso haver na organização uma visão e uma linguagem compartilhadas. Por exemplo, culturas organizacionais fracas, somadas a um baixo senso de coletividade, dificilmente estimulam formações de redes. Por fim, em terceiro lugar, é preciso haver um clima de forte interação entre os membros da organização, com base na interdependência entre seus diversos membros.

Situação atual. Até aqui tratamos de condições ideais para a formação de redes nas organizações, destacando o papel dos executivos nesse empreendimento. Na prática, diversas situações no ambiente de trabalho podem dificultar a formação de redes. A seguir temos alguns exemplos.



O trabalho dos executivos parece ter mudado pouco nesses últimos anos, principalmente no que diz respeito à sua centralidade nos processos de tomada de decisão e na condução das estratégias dos negócios. No entanto, mesmo que ainda pertençam a um seletivo grupo de profissionais, sofrem as conseqüências da onda de precarização que atingiu o mercado de trabalho global.

A principal influência é a ênfase nos próprios projetos pessoais em detrimento da carreira em uma única organização. Esses profissionais são motivados pela possibilidade de crescimento pessoal e pela conquista de poder, não pela garantia de permanência em uma empresa e carreira vitalícia, como acontecia no passado. As empresas, por sua vez, estão em busca desse perfil de profissional porque não têm condições de mantê-los indefinidamente em seus cargos, caso não apresentem o resultado esperado.

A criação de uma narrativa interna coerente contribui para fomentar o aparecimento de redes de trabalho e um ambiente de cooperação nas organizações, pois as pessoas tendem a se identificar mutuamente e a coordenar esforços em uma mesma direção.

Desse modo, uma conseqüência da valorização recente dos projetos pessoais entre executivos é o enfraquecimento do senso de coletividade e de cooperação, porque se generalizou a impressão de que suas escolhas dependem muito mais de sua própria capacidade e recursos pessoais do que das estruturas organizacionais.

Outra influência da precarização do emprego entre executivos é a dificuldade de estabelecimento de laços mais profundos com os membros da organização, critério fundamental para o desenvolvimento de redes baseadas em confiança mútua. Hoje, um executivo responsável por um projeto pode ser rapidamente substituído por outro, quebrando a rede de relacionamentos existente. Nesse cená-

rio, os executivos são chamados a colaborar e a estimular os funcionários para as diversas mudanças que ocorrem em suas empresas, mas sentem-se inseguros sobre sua própria permanência nelas, gerando situação ambígua e até contraditória.

Além da precarização do emprego, uma rápida passagem pela literatura especializada destaca outros problemas. Um deles é a dificuldade de o executivo em lidar com a complexidade do trabalho e das organizações. Outros problemas incluem as mudanças frequentes, fusões, aquisições, turbulência no mercado, a dimensão internacional e divergências internas. Ainda poderiam ser adicionados objetivos de curto, médio e longo prazos muitas vezes divergentes, excesso de informações e uma jornada de trabalho extenuante. Esses elementos evidenciam a complexidade de tarefas e das

situações com as quais os executivos têm de lidar em seu dia-a-dia e que interferem diretamente no desempenho de seu papel na formação de redes internas.

Desafios futuros. Para encerrar este artigo, destacamos alguns desafios que deverão ser enfrentados pela área de gestão de pessoas e pelos próprios executivos para a criação de ambientes organizacionais fa-

voráveis ao desenvolvimento de redes de trabalho. Em particular, destacamos quatro desafios.

O primeiro consiste em desmistificar a natureza do trabalho do executivo. No senso comum, o executivo é muitas vezes retratado de forma idealizada como um indivíduo dotado de capacidades excepcionais, vida desafiadora e elevada energia para lidar e vencer desafios. Essa imagem está muito distante da realidade, na qual observamos uma intensa carga de trabalho, fragmentação, fatores geradores de estresse e um cenário altamente complexo. Quando o executivo é retratado de maneira idealizada, perde-se a oportunidade de uma compreensão mais fiel de seus reais problemas e de como as



suas condições de trabalho podem atrapalhar ou dificultar seu papel na formação de redes.

O segundo desafio, talvez mais a cargo da área de gestão de pessoas, consiste em desenvolver programas de apoio para que os executivos consigam agir como modelos para seus liderados. A coerência entre discurso e prática, por exemplo, é elemento de especial importância na formação de um ambiente de confiança na organização. O executivo precisa cuidar para que as mensagens que esteja passando à organização sejam consistentes em relação às suas próprias ações. A área de recursos humanos pode desenvolver diagnósticos ou leituras da cultura da organização a fim de subsidiar as ações dos executivos, tornando-as alinhadas com o que os membros da organização esperam ou desejam.

O terceiro desafio refere-se às próprias organizações. No contexto atual de intensa fragmentação, as organizações precisam manter um clima interno relativamente coeso em torno de objetivos e valores comuns. No entanto, esse clima de coesão não pode ser inflexível a ponto de impedir trocas com o ambiente externo, especialmente de novos profissionais e novas idéias. Desse modo, a criação de uma narrativa interna coerente contribui para fomen-

tar o aparecimento de redes de trabalho e um ambiente de cooperação, pois as pessoas tendem a se identificar mutuamente e a coordenar esforços na mesma direção.

Por fim, o quarto desafio está ligado às contradições inevitáveis no atual ambiente de negócios, ou seja, da simultaneidade da competição e cooperação na vivência do trabalho. De um lado, executivos e demais membros da organização precisam lutar para se destacarem e provar que merecem seu lugar. Mas, ao fazê-lo, têm de competir entre si. Por outro lado, a complexidade do trabalho e das organizações exige coordenação de competências baseada na reciprocidade, na troca e na cooperação. A formação de redes de trabalho dependerá do esforço de gerenciamento dessa contradição presente no cotidiano de grande parte de nossas organizações. Caso isso não seja feito, há o risco de o discurso de cooperação distanciar-se muito das práticas individualistas e competitivas presentes em nossas empresas.

Maria José Tonelli

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP
E-mail: mjtonelli@fgvsp.br