

A visão clássica de cenários econômicos, na medida em que pode levar à passividade e à busca tão-somente de “caminhos viáveis”, está superada em gestão. Sua importância torna-se cada vez menor nos processos de planejamento. Hoje, parte-se da análise da realidade e de suas tendências em busca de caminhos inéditos, capazes de “viabilizar o impossível” e a construção proativa do melhor cenário (nossa visão de ideal).

Planos estratégicos clássicos estão sendo também substituídos por reflexões estratégicas contínuas, que por sua vez geram projetos e planos continuamente, e não “uma vez por ano”. Mais importante que o plano no papel (que no velho paradigma dá a sensação de “lição de casa” feita, mesmo que sejam “planos sem vida”, a tendência é a valorização de estratégias inovadoras, o fluxo contínuo de idéias revolucionárias, que são implantadas rapidamente. O meio para essa nova visão – reflexões estratégicas, mais velocidade de implantação – é a rede de conversações na organização como um todo.

A eliminação da lacuna entre idéia e ação continua a ser um grande desafio em gestão nestes tempos em que a velocidade é fator-chave de geração de resultados. O fator crítico não é só fazer rápido. É não perder o “momentum” apropriado, não perder o “timing” certo por procrastinação, lentidão em desencadear, em dar o primeiro passo. Está cada vez mais clara a visão de que a eficácia em fazer acontecer não é algo técnico. É algo predominantemente humano, feito de competências duráveis como negociar, de relacionar-se positivamente, de conquistar confiança/credibilidade, de vender idéias.

A visão de organização como um organismo vivo e não como uma máquina altera nossas percepções e nossas ações em gestão. O organismo vivo pensa, é capaz de se autogerir a partir de uma consciência clara de sua identidade. Em organização e grande porte, complexas, estruturar-se de forma biológica parece ser o único caminho viável para evoluir continuamente, evitando as doenças do hierárquico/mecânico: lentidão, burocracia, formação de feudos, jogos de poder.

Da Era Agrícola transitamos para a Era Industrial e, desta, para a Era da Informação de Serviços. O que está vindo à frente? A Era do Conhecimento, Cultura, Lazer, Entretenimento. São sutis as implicações disso tudo para a gestão: como lidar com o capital intelectual da organização? Como gerenciar o conhecimento novo que vai emergindo? Como lidar com sua obsolescência, sua rápida “depreciação”? Como repor as lacunas? Como não ficar para trás? Como manter-se à frente em conhecimentos explícitos e tácitos? Como não só gerenciar, mas criar conhecimentos o tempo todo? Como lidar eficazmente com grandes massas ao trabalhar conhecimento?

O que virá depois da Era do Conhecimento? A Era da Consciência? A busca de significado para a vida, sempre presente na humanidade, parece se tornar algo mais concreto. A humanização – o resgate da essência do humano – está emergindo como forte contracorrente dentro de uma civilização individualista e friamente mercantil. O efeito é interno e externo nas organizações. Internamente é a busca de significado para a vida, nas conexões humanas e no trabalho. Externamente, é a relação de interesse genuíno pelos

clientes e pela sociedade. As implicações em gestão são óbvias. As implicações em negócios são mais sutis, embora extremamente poderosas.

Em tempos de rápida informatização e globalização, as condições para a tangibilização – pela primeira vez na história – do conceito até hoje abstrato de humanidade estão mais aparentes. Sabemos aproveitá-las a contento? Mais e mais o nível de motivação das pessoas será determinado pelo significado do que fazem no trabalho. Nesse sentido, as organizações que têm uma razão de ser nobre tenderão a ter melhores condições de sucesso no futuro.