

A TEORIA *SOFT EDGE* E O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

CARLOS EDUARDO NUNES **PESSANHA***
Capitão de Corveta (FN)

SUMÁRIO

Introdução
O fim da História ou a Pós-História?
O *hard edge* e o *soft edge*: por que é importante
entender como eles funcionam?
Conclusão

INTRODUÇÃO

Durante praticamente toda a história do desenvolvimento do homem, as informações circularam de forma compassada, com presença massiva de uma centralizada engenharia social, a qual moldava o comportamento das pessoas, a fim de permitir um melhor controle

em prol de comportamentos socialmente aceitos. Esse quadro foi também observado nas organizações, onde as relações previsíveis e a permanência por toda a vida em um mesmo local eram atitudes comuns. Contudo, as mudanças induzidas pela Quarta Revolução Industrial (4ª RI)¹, com o advento da era da informação, do *big data*², das redes sociais e da

* Encarregado da Subseção de Tática do Comando da Força Aeronaval. Comandante operativo das aeronaves UH-12 e UH-14. MBA em Gestão de Pessoas e Liderança, pela Fundação Getúlio Vargas.

1 Disrupção caracterizada por um conjunto de tecnologias voltadas a robótica, inteligência artificial, realidade aumentada, *big data* (análise de volumes massivos de dados), nanotecnologia, impressão 3D, biologia sintética e chamada internet das coisas, em que cada vez mais dispositivos, equipamentos e objetos serão conectados uns aos outros por meio da internet. Algumas dessas inovações estão em sua fase de “infância” e ainda não mostraram todo o seu potencial.

2 Termo que descreve o grande volume de dados, tanto estruturados quanto não-estruturados, que sobrecarregam pessoas e organizações diariamente. Mas não é a quantidade de dados disponíveis que importa, e sim o que é realizado com eles. O *big data* pode ser analisado para obter *insights* que levam a decisões melhores e a ações estratégicas promissoras.

capilarização da mídia, estão configurando um novo mundo, com sociedades caracterizadas por relações superficiais, elevados níveis de consumo, fluxos globais de riquezas e, mais recentemente, pela criptoeconomia.

A tendência é que as pessoas busquem cada vez mais um significado social para si mesmas e para os seus nichos, por meio de identidades individuais ou coletivas. Mais ainda, essa busca assumirá um papel cada vez mais relevante na construção das relações, com amplo emprego de recursos virtuais. Esse quadro vem moldando o que os pesquisadores atuais chamaram de pós-modernismo.

Na realidade, o termo pós-modernismo e suas variações têm utilização bem anterior, remontando ao início da segunda metade do século XX; entretanto, somente com o final da bipolaridade, as novas formas de distribuição de poder e a era da informação houve maior atenção para a pós-modernidade como novo estilo de época, em diferentes modelos de sociedade. Assim, à medida que o tempo passa, todos sofrem mais influência das transformações na área de tecnologia da informação, com reflexos nas esferas política, econômica, militar, social e científica. Desta feita, o que é mais relevante mencionar é que o cerne dessa transformação está no ser humano, com exigências cada vez maiores de criatividade, inovação e produtividade, os quais esquadrinham uma reestruturação das organizações em prol do atendimento das necessidades de um mundo mais competitivo e ávido por mudanças.

O maior diferencial para o sucesso ou fracasso da gestão de uma organização, seja na esfera privada ou pública, é a introdução profícua do *soft edge*

Com efeito, as aceleradas modificações das relações de poder vivenciadas no alvorecer do terceiro milênio inevitavelmente alteraram as ritualísticas observadas nas organizações. Assim, ao que tudo indica, as práticas de gestão ditas “tradicionais” não estão aptas a suprir as crescentes necessidades de incremento da produtividade; pelo contrário, ao se insistir nos modelos clássicos de gestão, o que pode ser verificado é uma piora geral nos níveis de desempenho, uma vez que não auferem êxito em fazer face à crescente complexidade das ações a serem empreendidas sob o pano de fundo das rápidas transformações, tanto do ambiente interno quanto do externo.

Ora, é lícito imaginar que novas ferramentas de gestão sejam concebidas conforme surgem novos padrões de competência, com vistas a permitir um desenvolvimento contínuo, com produtividade e inovação constantes,

mesmo diante dos inúmeros desafios da era da informação. Mais ainda, uma franca observação dessas novas ferramentas permite concluir que o maior diferencial para o sucesso ou fracasso da gestão de uma organização, seja na esfera privada ou pública, é a introdução profícua do *soft edge*.

O FIM DA HISTÓRIA OU A PÓS-HISTÓRIA?

A história sempre caminhou num processo dialético, em que uma antítese se opunha à tese predominante. Desse embate, emergia uma nova síntese, que confrontaria uma segunda antítese. Tal ciclo

vinha se repetindo de forma indefinida por séculos, muito embora os acontecimentos até a metade do século XX tenham aportado uma aceleração nesse ciclo. Contudo, o advento da era da informação trouxe consigo um rompimento desse *continuum*.

Na tentativa de entender o fenômeno, Francis Fukuyama chamou os momentos iniciais da vasta revolução tecnológica que viria de “O Fim da História”, consolidando a ideia em um artigo homônimo no final da década de 1980, talvez influenciado pela efervescência das modificações geopolíticas engendradas com o término da malfadada experiência comunista. Naquele momento, a democracia liberal e a globalização profunda se consolidavam com total hegemonia, sem qualquer antítese à tese. O argumento de Fukuyama era de que havia chegado a uma síntese supostamente incontestável. Era, supostamente, o fim da história.

O “supostamente” é importante...

O fato é que há uma possível antítese começando a se formar. Se houve o “Fim da História” por conta da quebra do processo dialético anteriormente, agora esse mesmo processo pode estar se reiniciando. O que vem depois do fim da História? Seria a “Pós-História”?

Antes de avançar, é capital esclarecer o conceito de “Pós-História”. Originalmente, o termo aparece na obra de Vilém Flusser, ainda em 1967. Para ele, o fluxo da história se dividiria em três grandes períodos. A Pré-História iria até a realização das pinturas rupestres de Lascaux e seria caracterizada por um raciocínio circular. A partir daí, haveria a fase da História propriamente dita, marcada pela era da escrita e do pensamento linear, que seria interrompida pela revolução da informação e da comunicação para, então, compor a Pós-História.

Junto à Pós-História, observa-se um novo limite da modernidade, com relações humanas mais pragmáticas e superficiais, fuga da realidade, engenharia social evolutiva e a contínua necessidade de controle – é o mundo pós-moderno em ação. Diante desse quadro, fruto da imprevisibilidade de um sistema em franco desenvolvimento, em que cada ser humano parece querer prevalecer anseios pessoais diante dos institucionais, o que se percebe é a necessidade premente do deslocamento dos esforços de gestão voltados aos atributos técnicos para os atributos sociais, visando permitir o preenchimento das lacunas formadas pelos novos desafios da era da informação.

O *HARD EDGE* E O *SOFT EDGE*: POR QUE É IMPORTANTE ENTENDER COMO ELES FUNCIONAM?

Uma estratégia correta é fundamental para o êxito de qualquer organização. De fato, uma estratégia bem implementada, evolutiva e analisada periodicamente é essencial para se fazer os ajustes necessários, impedindo a adoção de decisões perniciosas.

Assim sendo, resta comprovado que as estratégias corretas são de capital importância na caminhada da organização no século XXI. Contudo, existe outra decisão subjacente à estratégia correta, qual seja a opção por um foco em atributos técnicos (*hard edge*) ou em atributos sociais (*soft edge*). Eis a questão crucial: Em um mundo global, com necessidades ilimitadas e recursos escassos, qual atributo deveria receber a maior parte dos recursos e dos esforços?

Muito embora essa decisão possa variar no tempo e no espaço, é perceptível que a maioria das organizações, tanto públicas quanto privadas, investe atualmente pouco tempo e dinheiro no *soft edge*. Mais ainda, os exemplos mostram que essa

decisão, na maioria das vezes, pode ser desastrosa no longo prazo.

As razões do erro

– O *hard edge* é mais facilmente quantificável. Os indicadores de velocidade, custos, cadeias de suprimento, logística e efetividade são bem assimiláveis. A coleta e o tratamento desses dados é relativamente fácil.

– A decisão pelo *hard edge* produz resultados mais rápidos, contudo poderão ter pouca resiliência.

– A linguagem dos números é mais atraente que a linguagem dos conceitos, por exigir menos tempo, reflexão e esforço.

É importante mencionar que não é errado investir no *hard edge*; entretanto, não se pode perder de vista que as melhorias mais convincentes virão com um maior espaço para o *soft edge*. Nesse sentido, são pontuadas algumas razões para priorizar o *soft edge*:

– A robustez das mudanças promovidas pela priorização do *soft edge* ajuda a promover a consolidação da organização no ambiente externo, ao mesmo tempo em que incrementa o comprometimento dos recursos humanos no ambiente interno, redundando em maior produtividade.

– A consolidação dos valores oriundos do *soft edge* melhora as chances de sobrevivência da organização em caso de erros estratégicos ou disrupções no ambiente externo.

– A excelência do *hard edge* proporciona uma vantagem efêmera, uma vez que outras evoluções sempre virão. Quando o ponto forte da organização está no *soft edge*, observa-se uma cultura organizacional uníssona em prol da melhoria contínua.

O custo-benefício do soft edge

O propósito da relação custo-benefício surgiu quando a humanidade se deu conta

de que os recursos, de uma maneira geral, eram finitos, em face de necessidades infinitas. O *hard edge* oferece uma resposta rápida, pois introduz evoluções que possuem por base o pragmatismo do benefício rápido, satisfazendo as necessidades vislumbradas no curto prazo. Tal comportamento tem sido observado com mais intensidade desde a Primeira Revolução Industrial, fruto da rapidez com que as tecnologias eram demandadas. Contudo, com o advento da Quarta Revolução Industrial, com todas as suas características intrínsecas, em especial o *big data*, a globalização, a “internet das coisas”, a robótica e a inteligência artificial, cada vez mais a decisão por ferramentas do *hard edge* fez-se prevalecer, em detrimento do *soft edge*. Mais ainda, as relações humanas sofreram sensível modificação, a ponto de gerar uma dicotomia sem precedentes, pois as relações sociais virtuais e, portanto, mais frias, estão se sobrepujando às relações sociais reais.

Essa evolução tem levado pensadores como Zygmunt Bauman a afirmar que a humanidade atual vive em um “mundo líquido”, tendo em vista que as relações sociais estão cada vez mais sendo caracterizadas por contatos intensos, porém pouco profundos.

Bauman (2014) menciona que o “mundo líquido”, ou “modernidade líquida”, é caracterizado por maior flexibilidade, globalização, competição, pensamento no curto prazo, pragmatismo, criatividade, inovação, consumismo, desemprego e, principalmente, conscientização das incertezas.

Bauman (2004) também percebeu que o consumismo transcende o aspecto material, passando a vigorar nas relações sociais. Assim, as pessoas mais conhecidas são as que mais consomem, incluindo as relações interpessoais ditas virtuais. Neste contexto, as relações passaram a ser efêmeras e frágeis. Esse quadro se alimenta dele

mesmo, à medida que essas relações não se baseiam em confiança e sim em interesses, os quais mudam rapidamente no cenário atual. Mais ainda, o desengajamento e o afastamento entre os que estão adiante e os que ficaram para trás conferem espaço para a falta de boas referências, resultando em comportamentos nocivos, visto que as relações líquidas não produzem a confiança necessária para o estabelecimento de bons exemplos a serem seguidos.

O mito do “sempre foi assim”

O *hard edge* atingiu realmente seu ápice no início do século XX, com a teoria de Frederick Taylor sobre a administração científica, muitas vezes denominada taylorismo. “No passado, o homem era o centro das atenções; no futuro, o sistema terá prioridade”, escreveu Taylor na introdução de sua obra *Princípios de Administração Científica*, de 1911. De fato, Taylor, à época, desenvolveu uma teoria simples, porém muito atraente, qual seja a de ser possível maximizar a produtividade em quantidades mensuráveis, desde que sejam detectadas e eliminadas todas as fontes de perda de tempo irracionais. Nesse sentido, os gestores deveriam observar, registrar e analisar tudo o que era executado pela força de trabalho, mapeando cada ação do “chão da fábrica”.

É claro que tal cenário gerou um nível de controle agressivo sobre os recursos humanos; entretanto, o que se quer explicitar é a exacerbação dos atributos técnicos, como ferramenta para o aumento da produção. Embora o taylorismo tenha eclipsado por outras teorias, não houve deslocamento do pensamento, o que fez o *hard edge*

dominar os padrões de trabalho de diversas gerações. De fato, o desenvolvimento de modernos sistemas de gerenciamento de dados tornou-se um grande sucesso comercial, permitindo uma gestão baseada em registro e controle em tempo real. Mais tarde, tais sistemas já seriam capazes de fazer previsões, permitindo a determinação de prioridades de utilização e consumo das pessoas, criando-se o *business intelligence*³.

Assim, embora a tecnologia moderna e as metodologias de análise avançada pareçam séculos à frente de Fredrick Taylor, muitas de suas teorias de administração e negócios persistem em dominar o discurso organizacional. Assim, não raro é possível observar que a maioria dos gestores é orientada pelas convicções popularizadas por Taylor, que incluem priorização de sistemas em vez das pessoas, ceticismo em relação à eficiência e a “certeza” de que a melhor gestão é aquela realizada de cima para baixo, em um foco quase que exclusivo de reverência às métricas e nos resultados em si.

Alterando o rumo

Para se alterar esse quadro, é quase inevitável a ocorrência de atritos, porquanto a ascensão de novos paradigmas ocorre em duas fases, representadas por uma curva ascendente e não linear correspondente a um período de instalação e outro de implantação. Durante a instalação, as mudanças de hábito podem gerar desconforto generalizado, fazendo com que os gestores sintam-se dissuadidos em levar a termo as mudanças necessárias, mormente quando se trata de pontos afetos às pessoas. O que se tem visto é um aumento da habilidade das organizações em lidar com mudanças

3 O termo *Business Intelligence* (BI), ou inteligência de negócios, refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios. É o conjunto de teorias, metodologias, processos, estruturas e tecnologias que transformam uma grande quantidade de dados brutos em informação útil para tomadas de decisões estratégicas.

de cunho tecnológico, com pouca ou nenhuma interferência humana; entretanto, quando as modificações passam por romper hábitos, rotinas e tradições pessoais e organizacionais, o que é visualizado é uma resistência substancial, o que pode comprometer o processo como um todo.

Quando as mudanças são, de fato, continuadas chega-se a um ponto crucial, em que há a mudança do período de instalação para o de implantação. Nesse momento, o que se tem é uma necessidade de reorganização, fruto de crises e conflitos acerca da forma como se desenham os processos de gestão. Esses são os atritos, os quais, sendo superados, promovem os alicerces para uma nova forma de conduzir as pessoas, à luz do desenvolvimento da cultura organizacional em face dos desafios que a era da informação impinge.

Adicionando um pouco de complexidade aos processos de mudança, sabe-se que muitos medos surgem naturalmente, medos ligados à sobrevivência, às mudanças de poder, à ansiedade com novos aprendizados e à necessidade de se estabelecer novas relações, com novas pessoas, novos grupos. De fato, pessoas com medo despertam seu sistema de defesa fisiológico, em que as respostas naturais são lutar ou fugir. Nesse sentido, é preciso criar um ambiente de segurança psicológica onde as pessoas podem acessar seus talentos e recursos e assim se mover pelos estágios naturais de medo, negação e frustração para um novo cenário de aceitação e engajamento com o futuro.

Como pode ser visualizado até aqui, cada vez mais a resistência às mudanças, com o conhecido jargão “sempre foi as-

sim”, vem atuando de forma deletéria em muitas organizações, gerando uma crise de paradigmas, fruto da questão do “novo e do velho” e do papel do senso comum.

Thomas Kuhn afirma que a ciência não se desenvolve pela acumulação de descobertas e invenções individuais, mas por revoluções paradigmáticas, por processos de descontinuidade e recomeço. Assim, quanto mais pessoas forem convencidas acerca dos problemas do velho e sobre as vantagens do novo, mais é possível chegar perto da ruptura paradigmática. Eis o papel da crítica, ao mostrar as vantagens do novo e desvantagens do velho, obviamente se tal quadro for verdadeiro e aplicável.

Em tempos de relativismo, tudo pode

ser e tudo pode não ser. Cada um atribui os sentidos que quer. Mesmo que haja indícios formais apontando para determinado sentido, conformado pela tradição, surge alguém para dizer que “como tudo é relativo”, cada um tem a sua verdade; afinal,

Talvez o maior desafio para a implantação de gestão voltada ao *soft edge* seja a resistência às mudanças, pois os resultados obtidos não são sentidos no curto prazo

“tudo poderá ser apenas a consciência”.

Soma-se ao relativismo o senso comum, e a fórmula para assentar o niilismo é obtida. Sim, porque a admissão do relativismo pode estar repousada exatamente no senso comum. Ou seja, é pelo senso comum que se sustenta que “isso é assim mesmo”. Por isso o *status quo* é tão difícil de ser alterado.

Talvez o maior desafio para a implantação, com êxito, de processos de gestão intimamente voltados ao *soft edge* seja justamente a resistência às mudanças, uma vez que os resultados obtidos não são sentidos no curto prazo. Mais ainda, a gestão exclusiva no *hard edge* confere dados mensuráveis, essenciais para a pres-

tação de contas e a avaliação dos níveis de trabalho. A grande armadilha aqui é que a persistência do foco no *hard edge* poderá fazer com que os níveis de produtividade e satisfação das pessoas sejam reduzidos ao longo do tempo, a despeito de eventuais melhoras da qualidade de vida, aumento de salários e benefícios indiretos.

O soft edge: uma mudança dos paradigmas

Conforme foi pontuado, a intenção precípua deste estudo é demonstrar que é urgente investir mais tempo e recursos no *soft edge*, em razão das novas demandas orientadas pela geração da informação, pela gestão do conhecimento e pela necessidade contínua de transformação. Com efeito, são pontuados abaixo cinco atributos fundamentais para as instituições da era da informação:

1. reconhecer muito cedo novas oportunidades,
2. demonstrar transparência e confiabilidade,
3. inovar com agilidade,
4. ter atitudes personalizadas e exclusivas e
5. operar em tempo real por meio da internet e de *link* de dados.

Enquanto as organizações se alinham e se preparam para atender à evolução das expectativas de um mundo que está evoluindo em um ritmo cada vez mais rápido, há claros sinais de um movimento na direção de sociedades nas quais praticamente todo elemento da vida estará ligado ao mundo digital.

As pessoas e as organizações irão gerir as informações em negociações abertas e transparentes. As tomadas de decisões serão aperfeiçoadas pela inteligência artificial, e as informações serão comunicadas

e absorvidas por diversas ferramentas, em especial o *blockchain*⁴. Nessa nova ordem mundial, o valor se deslocará dos produtos e serviços para as informações que eles geram. O desafio de gerenciar pessoas nesse ambiente de caráter multifacetado será colossal, revelando a urgência em aprimorar a cultura *soft edge*, sob os mais profundos valores ao lado de estratégia e execução, o que lhes permite alimentar o crescimento, até nos momentos difíceis.

O maior capital e o maior agente de mudança de uma organização sempre foi e será o ser humano. Entretanto, o que pode ser a maior fonte de inovação e melhoria também pode ser o grande ponto fraco, uma vez que as pessoas são diferentes e nem sempre os interesses individuais se coadunam com os interesses coletivos.

Nesse sentido, o que se vislumbra para o sucesso de uma organização na era da informação é a combinação saudável entre as gestões em *hard edge* e em *soft edge*, por meio do desenvolvimento da cultura organizacional, sendo imprescindível a descoberta de um ponto de equilíbrio entre ambos, o que pode variar de organização para organização. Contudo, ao observar as tendências desse início de milênio, é lícito afirmar que o *soft edge*, em si, sai ganhando, tendo em vista que o foco deverá estar prioritariamente nas pessoas e na produtividade com efetividade, por meio dos seus cinco pilares: confiança, inteligência, equipes, liderança e história.

Confiança: a força multiplicadora

A confiança é, em última análise, o risco que se pretende gerenciar para um avanço pretendido. Em outras palavras, em ambientes onde não existe confiança, o desenvolvimento se torna inviabilizado.

4 Cadeia de blocos com uma lista crescente de registros criptografados extremamente resistente à modificação.

Para as organizações, a confiança possui duas dimensões básicas. Uma é a externa, a qual envolve os relacionamentos externos à instituição. A segunda é a interna, a qual incorpora os sistemas organizacionais e a cultura.

A confiança é criada por meio da credibilidade e do respeito mútuo, em todas as esferas, sendo sentida pelo nível de satisfação que as pessoas sentem ao lidar com determinada organização. Assim, o que se conclui é que a confiança é o princípio que define as melhores organizações, sendo ela a grande responsável pela avaliação positiva ou negativa na cultura organizacional.

A forma mais eficaz de se gerar e desenvolver a confiança é por meio da comunicação empática. Neste ponto, cabe uma ressalva acerca de empatia, tendo em vista se tratar de um atributo fundamental para o exercício da liderança e na gestão dos desafios nos ambientes interno e externo à organização. Cada pessoa que interage deve procurar entender as dificuldades da outra parte, criando um círculo virtuoso de confiança mútua, sendo esse comportamento o alicerce da grandiosidade e a grande joia do *soft edge*. Somente quando as informações podem fluir com transparência e empatia, a confiança é estabelecida, permitindo que haja permeabilidade dos valores mais caros da organização em todos os níveis.

Entretanto, como se chegar a um nível de confiança elevado, com a comunicação empática, se a pós-modernidade está à porta, com forte individualismo, exibição de aparências e volatilidade combinada com fragilidade das relações? A Pós-História vem provando que os modelos clássicos que foram propostos para a condução das gestões já não produzem os efeitos almejados, tendo em vista que não estão aptos a lidar com as especificidades do ser humano pós-moderno. Assim, em um mundo globalizado e volátil, a cons-

trução da confiança torna-se cada vez mais complexa, exigindo das pessoas a tomada de atitudes inovadoras, em que haja mais flexibilidade, empatia e comprometimento com causas comuns de equipes enxutas e especializadas.

O desenvolvimento da cultura organizacional deve ser no sentido de promover lideranças nos diversos níveis, demonstrando, de fato, que os recursos humanos são os ativos mais importantes, por meio de ligações voltadas à credibilidade e à autenticidade. Uma vez gerado o clima de confiança, os padrões de empoderamento serão cada vez mais refinados, por meio do contínuo comprometimento, traduzido pela determinação de cada um em bem cumprir o seu papel com o máximo de produtividade e foco.

Do exposto, pode-se perceber uma grande lição: pode-se pagar pelo tempo que cada pessoa está em seu afazer e elas poderão parecer cumprir as suas obrigações; contudo, nunca será possível auferir ideias, esforços extraordinários e soluções inovadoras dessas pessoas, a não ser que haja uma atmosfera geral de confiança mútua. Não se pode confundir ocupação com produtividade.

Inteligência: o erro como fator de sucesso

Quando a palavra inteligente é utilizada, normalmente ela quer dizer algo acerca de inteligência. Na literatura de pesquisa, a inteligência é descrita de várias formas. Em geral, é mencionado algo como uma atitude mental que envolve capacidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar de forma abstrata e na rapidez de aprendizado.

Para um melhor entendimento do presente estudo, a visão acerca de inteligência pode ser visualizada em dois componentes principais:

- a capacidade de aprender conceitos novos e solucionar novos problemas (inteligência como processo); e
- a capacidade de aplicar resultados do aprendizado, a despeito dos eventuais erros cometidos (inteligência como conhecimento).

É importante reparar que a inteligência como processo vislumbra um ciclo contínuo de aprendizado, como forma de frutificar uma estrutura de desenvolvimento franco em contínuo. Ademais, a visão de processo provê uma nova abordagem dessa temática, o que é essencial para as pessoas e organizações que almejam ter êxito na Pós-História. Isso porque, até bem pouco tempo atrás, era possível perceber que cada pessoa dentro da organização possuía um papel bem definido e até mesmo estático, realizando tarefas rotineiras e com pouco acesso às possibilidades de inovação. Pior ainda, qualquer atitude que simbolizasse um eventual rompimento com o padrão era sumariamente rechaçada, impedindo a criação de uma atmosfera que entendesse a inteligência tanto como processo quanto algo possível em si.

Contudo, o tempo passou, e na Pós-História o desenvolvimento da inteligência como processo não é apenas uma opção, é o caminho a ser trilhado, com o fito de se ter uma evolução significativa dentro dos desafios do mundo atual. Na realidade, a visão de cada atividade como um processo permite que seja elevada a consciência situacional das pessoas e das organizações, melhorando habilidades importantes para reconhecimento de situações novas, sejam elas oportunidades ou ameaças.

Ora, se a visão como processo é capital para o aprendizado, nada melhor do que a confecção de um planejamento estratégico organizacional que contemple todos os processos vivenciados no seio da organização, conferindo familiaridade para todos os partícipes de cada tarefa a ser

executada, por meio do mapeamento claro de cada passo a ser realizado, tendo-se em mente que deverão ser observados os ambientes interno e externo, juntamente com as oportunidades e ameaças. De fato, negligenciar a inteligência como processo fará com que exista uma constante estagnação, o que induz baixo comprometimento e queda da confiança.

Com relação à inteligência como conhecimento, o que pode ser visto é uma grande modificação, originária das novas relações de poder pós-modernas, qual seja a introdução do conceito de erro como aspecto necessário ao sucesso. De fato, se no passado havia baixa tolerância ao erro e a natural confusão entre ocupação e produtividade de fato, no mundo atual incentiva-se o ser humano a tentar agir com inovação cada vez mais. Nesse sentido, é natural que haja maior incidência de erros; entretanto, a lição a ser aprendida aqui é que os erros diferentes são subprodutos da inovação e da tentativa de se realizar algo novo e que represente um incremento de ganhos para as pessoas e a organização. Errar diferente faz parte de uma política de aprendizado rápido e constante, essencial para se vencer os desafios da Pós-História. Ademais, convém ressaltar que deverá haver cada vez maior intolerância com pessoas e organizações que erram as mesmas coisas várias vezes, não pelo erro em si, mas pelo fato de estarem realizando sempre as mesmas ações. Não é possível ter resultados diferentes executando os mesmos passos que levaram a um erro anterior.

O sucesso é, pois, uma série de erros, que induzem ao aprendizado e ao comprometimento cada vez maior com a excelência. Trata-se de cometer erros, documentá-los e alimentar-se deles, por meio do contínuo reconhecimento das limitações intrínsecas, produzindo as políticas necessárias com foco na meta

almejada. Não se trata do resultado em si, mas do propósito em mente quando se quer determinado resultado.

Outra questão importante no que diz respeito ao aspecto de inteligência no *soft edge* é o pensamento lateral. De fato, esse pensamento pode acelerar o processo de inovação e tomada de decisões de forma adequada, permitindo um intercâmbio salutar entre diversas atividades. Assim, uma boa ideia para determinada função pode ser bem aplicada em outra função diferente, reestruturando padrões e facilitando o processo de mudança em prol do desenvolvimento. Aqui, o grande passo é criar o hábito de adaptar grandes ideias de outras áreas, em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, a melhoria contínua não será uma política em si mesma e sim um padrão firmemente executado por todos. Ao que parece, esse comportamento será fundamental para a superação dos desafios que serão enfrentados no século XXI, promovendo sinergia e adaptabilidade crescentes.

As equipes: chave do sucesso

As equipes em si são uma ideia antiga da humanidade; entretanto, o trabalho em equipe é um conceito novo. De fato, os seres humanos, como animais gregários, são sociais e sociáveis por natureza, sendo normal a existência de equipes.

O que é novo, enquanto inovação, é a ideia de que as equipes podem ser muito mais do que a soma de suas partes. Somente a partir da década de 1970, o vernáculo “trabalho em equipe” passou a figurar no dia a dia organizacional, ainda de forma tímida. Com o advento da rede mundial de computadores e as novas relações sociais, a temática do trabalho em equipe tem assumido papel crítico, conquanto seja um pano de fundo que tem por mote amalgamar as pessoas em prol de um objetivo comum.

Essa impressão pode ser comprovada pelos inúmeros trabalhos e pesquisas realizados com o objetivo de compreender o desempenho das equipes eficazes.

A formação da equipe dependerá dos objetivos e das metas organizacionais; contudo, é importante ter em mente que elas deverão ser sempre enxutas e conscientes de sua função, com pessoas propensas a compartilhar informações, apresentando elevado nível de empatia mútua, rapidez, produtividade no desempenho de suas incumbências e objetivos em comum, a despeito das diferenças individuais.

Outra questão importante é a busca permanente de perspectivas diferentes por parte da equipe, em um clima constante de melhoria rumo à excelência, sem, contudo, perder os valores essenciais da organização, os quais conferem o liame necessário para a união de todos. Entretanto, sabe-se que não é fácil caminhar nesse sentido, muito devido ao que já foi mencionado no decorrer deste estudo, no que diz respeito ao receio às mudanças. É fato que a maioria das pessoas não gosta de alterações em suas rotinas, sendo essa postura permissível até certo ponto no decorrer do século XX, mas não no século XXI, quando é cada vez mais exigido das pessoas serem multifocadas.

Embora o senso comum seja de que os mais velhos possuem maior resistência às mudanças, estudos têm mostrado que, na verdade, a resistência às mudanças tem pouco a ver com a idade. Em vez disso, tem mais a ver com o quanto uma pessoa tem a ganhar ou perder como resultado da mudança. Este é apenas mais um exemplo de muitos casos em que as crenças comuns podem não ser aplicáveis.

Ao formar equipes, o ideal é contar com pessoas que sejam apaixonadas pelo que fazem, inserindo a personalidade certa no lugar certo. Por meio

dessa política será mais fácil que haja o comprometimento necessário de todos, permitindo o aproveitamento do máximo potencial individual com a sinergia da equipe, gerando resultados exponenciais para a organização. Os líderes deverão estar atentos a esses pontos na formação das equipes de trabalho, criando uma atmosfera favorável à melhoria contínua, com uma cultura saudável de exigência. De fato, a cultura exigente é construída com base em uma expectativa clara de alto desempenho e de crescimento e aperfeiçoamento constantes, afastando a procrastinação e agindo no sentido de impedir naturalmente a inércia que condena tantas organizações e pessoas à mediocridade.

A exigência deve vir acompanhada do “saber o que fazer”. Nesse sentido, o líder do século XXI deve orientar de forma clara seus liderados, certificando-se de que todos entenderam o efeito desejado e o estado final almejado. A partir daí, é importante que as ações a serem empreendidas possam ser executadas com certa autonomia pelas equipes, garantindo que cada um sinta a responsabilidade de seu trabalho em prol do sucesso organizacional, envolvendo a todos na atmosfera favorável ao progresso, anteriormente citada. Assim, os líderes do futuro devem cultivar o dom das grandes expectativas. Não há elogio maior do que exigir um excelente desempenho de uma equipe.

Liderança: o pensamento se transformando em prática pela inspiração

A antiga noção de que o líder inspira e a equipe transpira pode não ser a melhor estratégia de liderança no século XXI. Estudos sociométricos têm demonstrado que o líder precisa levar seus liderados a se inspirarem junto com ele, visualizando os

progressos almejados e as transformações desejadas como realidade.

Ulrich (2010) afirma que a pós-modernidade exigirá do líder flexibilidade, cooperação, melhoria contínua, capacidade de lidar com frustrações e de adiar recompensas, bem como elevada maturidade emocional.

Outro ponto imprescindível para a liderança no século XXI é a habilidade interpessoal, conferindo ao líder credibilidade e ascendência perante seus liderados. Se no passado o líder poderia exercer sua liderança por posicionamento superior, no futuro liderar será cada vez mais um exercício de confiança e de interpessoalidade, haja vista a maior disponibilidade de informação e a maior formação do pessoal.

As organizações do futuro demandarão líderes que sejam verdadeiros agentes de modificação e de difusão de melhoria contínua, introduzindo os ajustes necessários em função da cultura organizacional, estimulando o aprendizado e a adaptabilidade, em face das constantes alterações observadas no dia a dia organizacional.

De fato, a globalização, a alta complexidade, a hipercompetição, as crises financeiras e o advento de novas tecnologias criam um cenário que exige a reinvenção da sociedade para continuar sustentável. Nesse contexto, as organizações estão constantemente inovando, buscando melhorar seus processos. E tudo isso só é possível por meio das pessoas, da assunção de um papel central nesse contexto, uma vez que são elas que criam e executam as ações que permitem que a engrenagem organizacional se mova. Todas essas mudanças externas impulsionaram transformações internas nas organizações, sobretudo em suas metodologias de liderança.

O estilo de liderança conhecido como “comando e controle”, baseado em uma liderança impositiva, vertical e centraliza-

dora, autoritária ou paternalista, vem perdendo cada vez mais espaço, uma vez que não é aderente ao novo cenário, pois não é realista pensar que uma pessoa tem todas as respostas sem envolver os atores necessários para solucionar diversos problemas complexos. Esse tipo de abordagem é característica do chamado líder-herói. A imagem do herói solitário foi, por muito tempo, emblemática, de distinguir-se por seu cargo e nível hierárquico, sendo o responsável por resolver sozinho os problemas de seu setor, sempre tendo uma resposta pronta a dar e transparecendo sempre saber o que fazer. Seu estilo de liderança é marcado por um alto nível de controle, sua equipe faz apenas o que lhe é dito, desenvolvendo uma postura passiva e de dependência de seu líder. Ademais, as sugestões do grupo podem não ser bem recebidas, e críticas construtivas são vistas como ameaças a seu poder e gerenciamento. É importante ter em mente quantas melhorias de processo e inovações são descartadas por este perfil de líder quando não ouve as pessoas que mais conhecem e executam diariamente esses processos. Embora esses impulsos heroicos possam surgir das melhores intenções, eles podem ser altamente nocivos para o clima organizacional, para a produtividade das equipes e para a sustentabilidade da organização. Assim sendo, a fim de permitir a superação dos desafios do século XXI, é cada vez mais encorajada uma atitude facilitadora.

O líder-facilitador é aquele que proporciona condições e processos eficazes para que um grupo trabalhe e crie conjuntamente, encorajando a interação e oferecendo apoio para que as pessoas gerem inovação. Esse líder minimiza a má burocracia organizacional, oferece *feedbacks* constantes e se faz presente, mas sem ser onipresente, colocando-se sempre à disposição e a serviço da equipe.

A seguir foram pontuamos alguns atributos do líder-facilitador:

– *Possuem forte habilidade de escuta*

Aprender a falar de forma adequada é essencial. Não por acaso, a habilidade de saber se comunicar, principalmente em público, é tão perseguida. Contudo, ainda é difícil observar pessoas com preocupação em aprender a ouvir. Para os líderes do futuro, saber ouvir é fundamental. Ao ouvir a equipe, poderá ser criado um círculo virtuoso, favorecendo maior rapidez e eficácia na resolução de problemas e no desenvolvimento de soluções.

– *São autoconscientes e autênticos*

Esses líderes conhecem seus pontos fortes e pontos a melhorar e têm consciência de seus limites. Isso faz com que consigam procurar ajuda nas áreas que não dominam, formando, junto a seus colegas e colaboradores, uma equipe de altos resultados. Desse modo, facilitam o processo de cocriação de soluções e de tomada de decisões.

O líder pós-moderno precisa ser autêntico, sendo fiel aos seus princípios, tendo coerência entre suas falas e suas ações e fazendo escolhas baseadas nos seus valores próprios, alinhados com os valores da organização.

– *Acreditam no poder da cocriação*

Os líderes do futuro sabem como facilitar o processo de uma equipe para cocriar uma solução ou tomar decisões. Eles não centralizam o poder, eles o compartilham, criando um ambiente propício à inovação e à criatividade, entendendo que todas as pessoas, independentemente de seu nível hierárquico, possuem em si capacidade criativa.

– *São empáticos*

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar de outrem. Os líderes deverão entender as motivações e os receios da equipe, bem como o que facilita o diálogo e o bom relacionamento com as pessoas a

sua volta. Desse modo, o líder estará apto a ajudar a equipe a desenvolver e a trazer à tona todas as suas potencialidades.

– *Não têm medo do diálogo*

Os líderes do futuro assumem uma postura aberta ao diálogo. Eles fornecem e solicitam *feedback* constantemente, ajudando as pessoas em sua jornada e estabelecendo um canal de credibilidade. De fato, estudos recentes mostram que as organizações que possuem maior potencial de sucesso no século XXI não são aquelas que pagam os maiores salários ou oferecem benefícios diversos, e sim aquelas que possuem uma atmosfera geral de confiança.

Além dessas características, os líderes pós-modernos adotam uma abordagem de gestão holística, sendo engajados e altamente engajadores. Além disso, estimulam a aprendizagem experiencial e, nos momentos de crise ou de incertezas, sabem ser resilientes, incentivando a troca e o compartilhamento de conhecimento por meio de um pensamento sistêmico.

Em um mundo de constante evolução e cada vez mais complexo, dificilmente se encontrará uma pessoa que possua todas as respostas para as situações, problemas e oportunidades do universo organizacional ou individual. Por isso, o líder-herói está encerrando sua jornada e cedendo espaço para o líder-facilitador. Esse líder do futuro ajuda a equipe a desenvolver-se em toda a sua potencialidade, engajando-a e incentivando a cocriação de soluções, o diálogo e a descentralização do poder, guiando pessoas e organizações para um melhor resultado. Neste cenário de mudanças, o controle, tangibilizado por meio de regras unilaterais, hierarquização, e imposições, cede espaço à cocriação, por meio do diálogo, do estabelecimento de confiança e da empatia identificados em um líder-facilitador.

Encerradas as características da liderança na Pós-História, é conveniente citar o

elemento contextual que permitirá ao líder exercer o seu papel com primazia; a despeito dos óbices de um mundo líquido, trata-se da História, com seus valores e tradições.

História: o poder dos valores e das tradições

As histórias de uma organização, com seus valores e tradições, se constituem em uma ferramenta de liderança muito poderosa. Isso significa que a propagação de histórias será a competência-chave da liderança no século XXI. A capacidade de saber qual a história certa a ser contada, aliada ao talento de saber como repassá-la de forma eficaz, pode inspirar tudo, da compreensão à ação. Esse contexto pode ser usado para gerar elevado comprometimento no ambiente interno, vinculando as atitudes individuais e coletivas aos valores e às estratégias organizacionais. Assim, poderá ser gerado um clima de resiliência, fruto dos objetivos em comum, permitindo a superação das naturais dificuldades do difuso século XXI.

A tecnologia e o *big data* têm produzido grandes mudanças nas relações sociais. A habilidade na condução das histórias possui um pano de fundo voltado à comunicação, sendo esta fundamental para o sucesso organizacional. A falta ou a ineficiência da comunicação gera apatia, principalmente nos níveis mais baixos, fazendo a cultura organizacional ruir pela base. Para evitar isso, a liderança deve ser participativa, cultivando os bons hábitos de comunicação, com empatia e transparência.

O bom uso dos exemplos históricos, com seus feitos e sacrifícios, será fundamental para a manutenção da união em uma sociedade relativista e superficial. Sendo a organização uma amostra da própria nação, nada melhor do que utilizar os

valores e as tradições de uma história de sucesso para manter o mais elevado nível de motivação e de comprometimento de todos, agindo como um contraponto ao que é normalmente propagado no dia a dia das pessoas. A história é o pano de fundo do *soft edge*, devendo ser preservada e difundida tanto no ambiente interno como no externo.

CONCLUSÃO

Conforme foi possível observar neste artigo, a organizações excelentes no *soft edge* estão mais bem preparadas para se adaptar à disrupção que será observada no século XXI ou, como foi mencionado, na Pós-História. A superação nos pilares do *soft edge* – confiança, inteligência, equipes, liderança e história – tende a atrair os agentes do ambiente externo e a ensinar o comprometimento

O *soft edge* ensina que, para sobreviver, as organizações, públicas ou privadas, deverão ser focadas na visão de futuro, nos valores e, principalmente, nas pessoas

dos agentes internos, catalisando a produtividade e a efetividade da organização.

Essa é a razão pela qual um investimento consistente em todas as vantagens que definem o *soft edge*, mesmo que o retorno sobre o investimento não seja tão claro e imediato como é em outros aspectos voltados ao *hard edge*, poderá determinar um

verdadeiro sucesso para a organização que almeja sair vencedora dos embates vindouros, que não serão poucos.

O *soft edge* ensina que, para sobreviver, as organizações, independentemente do fato de serem públicas ou

privadas, deverão ser focadas na visão de futuro, nos valores e, principalmente, nas pessoas. São elas que, quando devidamente suportadas e lideradas, fornecerão os elementos necessários para o contínuo progresso organizacional.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<ADMINISTRAÇÃO>; Gestão por competências; Organização;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Z. *Amor Líquido*: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- BAUMAN, Z. *Cegueira Moral*: a perda da sensibilidade na modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2014.
- KARLGAAD, R. *A Teoria Soft Edge*: como as melhores empresas encontram o sucesso duradouro. Rio de Janeiro: Campus Ed., 2015.
- KUHN, T. *The Structure of Scientific Revolutions: causes and consequences of revolutions in basic scientific concepts*. Chicago, EUA: University of Chicago Press, 1962.
- ULRICH, D. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York, EUA: The McGraw Hill Companies, 2010.