



Autor: Sérgio P. Mendes

## Criando Bens Cognitivos

A gerência de conversas e o aumento da competitividade

Na área da administração já existe consenso em torno da idéia de que, num processo de mudança qualquer, a parte mais difícil de executar consiste em alterar o conjunto de valores internos e ir além da força do sucesso do passado. Superar esses dois obstáculos iniciais se constitui numa árdua tarefa gerencial, principalmente, para aquelas organizações que pretendem se manter à frente da concorrência.

Alterar o conjunto de valores internos de uma organização, consome tempo, energia e, muitas vezes, requer altos investimentos. A lógica, inicialmente, parece estranha mas pretendemos sustentar aqui que os nossos valores são também nossas limitações. Voltaremos a este assunto mais adiante, antes falaremos um pouco sobre o segundo obstáculo à inovação, a força do sucesso passado. Qual a diferença entre valores internos e força do passado? Afinal, existe mesmo tal diferença? A princípio nos parece que tanto um quanto o outro faz parte de uma estrutura de sucesso. Então por que se constituem igualmente em obstáculos à inovação empresarial? Vamos tentar responder a estas questões, sob a perspectiva da alta competitividade, num contexto onde as demandas são cada vez mais personalizadas e onde a exigência dos consumidores é cada vez maior.

Nesse âmbito, os valores internos continuam sendo importantes, porém o essencial é a capacidade de mobilização. E, neste aspecto, vale a lógica: os valores de hoje podem não valer no futuro, senão de forma nuclear, pelo menos na estampa, sua configuração por certo será outra. Os valores quando adotados de forma radical, principalmente nas tomadas de decisão, tendem a direcionar as ações sempre na mesma direção. Isso implica dizer que as propostas de solução para os problemas trilham sempre os mesmos caminhos, ou seja, optam sempre pelas respostas familiares. Ponto para o engessamento, zero para a inovação.

Voltemos agora para afirmação que deixamos pendente acima, lembrem-se quando afirmamos que os nossos valores são também nossas limitações, pois é, principalmente se carecer de mobilidade. Agir sempre de acordo com os valores estabelecidos, pode ser seguro, mas por certo será pouco inovador. Com a força do sucesso do passado, que gerou cultura, que construiu valores pode ocorrer o mesmo, ou seja, podem se transformar em obstáculos a inovação, por isso precisam ser tratados com muito cuidado pela gerência. Vejamos o exemplo das *qualificações personalizadas*. Quem não conhece aquele sujeito que sabe muito de uma coisa só? Aquele indivíduo cujo perfil, na maioria

das vezes, sustentou o sucesso da organização e a vantagem competitiva por longo tempo e que agora se transformou num entrave à inovação justamente por não querer abrir mão do seu *know how*. Por que age assim? Medo de perder o status? Por não querer abrir mão do poder? É tudo isso junto. Esse tipo de reação é natural mas precisa ser tratada pelo gerente inovador. Evoluir, inovar, criar e aprender depende exatamente desta abertura. Assim, se a empresa quer aprender precisa num primeiro momento desconstruir, abrir mão de boa parte daquilo que sabe e que até então sustentou sua vantagem competitiva. É paradoxal sem dúvida, mas as vantagens precisam ser reconstruídas constantemente.

Os valores internos e a força do sucesso do passado, nesse contexto, entram em conflito com a necessidade de mudanças contínuas. Mas, nem todo conflito é desagregador e prejudicial. Quando bem trabalhados podem e devem ser aproveitados como oportunidade para geração do novo. Vejamos a lógica do processo: O conflito, gera atrito, o atrito gera energia e esta pode ser canalizada para a criação. Como? Implantando a gerência de conversas cria-se o espaço de possibilidade para as sínteses. O conflito, visto por esse ângulo otimista, não necessariamente leva a fragmentação, ao contrario, pode criar a atmosfera adequada para o surgimento de novas idéias e, posteriormente, novos produtos. A síntese originada do conflito (tese e antítese) é o que Hirshberg, diretor da Nissan Design International, chama de "abrasão criativa". Sim, se trata de uma visão otimista mas que um bom gerente de conversas não pode jamais descartar no processo da gênese do conhecimento ou da geração de novos produtos. Segundo esta lógica os *radicais especialistas* perdem terreno e podem atrapalhar a inovação empresarial. Sem inovação a competitividade cai, se a competitividade cai, corroe as estruturas e a empresa como um todo pode desabar. O gerente atento, o executivo perspicaz deve manter sob controle estes tipos de obstáculos à inovação para isso é importante ter estratégias para lidar com esse tipo de situação, no entanto, não é necessário personificá-la. É de bom senso evitar-se a tão desgastante perseguição pessoal, basta aprender a vender as novas possibilidades, propiciar o ambiente propício para que o embate de valores, Know How, se transformem em novos bens cognitivos.

Os valores internos e a força do sucesso do passado, entram em conflito com a necessidade de mudanças contínuas.

A arte de extrair o novo a partir do conflito pode ser apenas uma questão de redirecionamento do foco e pode ser feito através da gestão de conversas. Afinal, de que lado estamos na discussão? Essa discussão tem realmente um lado? Aprender a ver no conflito possibilidades de crescimento, e, extrair do embate de idéias o novo (a síntese) pode redirecionar o foco para o futuro e aumentar a competitividade da organização. Focalize a luz no fim do túnel, ela está lá e deve brilhar para todos.