

## Gentilezas e Gestão

**Jerley Pereira da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/1012314103423287>

Ao participar I Fórum Internacional “Gentilezas sem fronteiras”, pude refletir sobre vários aspectos do termo Gentilezas. Vou ao dicionário para entender ou conhecer o seu significado. No *dicionario.priberam.org*<sup>1</sup>, encontro no substantivo feminino: 1. Qualidade de gentil. 2. Graça, elegância, galantaria, donaire, formosura. 3. Ação nobre ou distinta.

### **Será que a palavra Gentileza resume-se simplesmente nessas ações?**

Como as pessoas estão se adaptando e se preparando para tudo isso? Quais são os desafios do Profissional do Século XXI?

Precisam ter um novo olhar para as competências, principalmente na resolução de problemas, raciocínio lógico, criatividade e flexibilidade, onde o profissional precisa se adaptar com velocidade às necessidades impostas pelas mudanças.

E as organizações? Quais os obstáculos encontrados com os responsáveis para gerir e desenvolver as empresas?

O mercado profissional pede reinvenção para todos, onde precisamos ouvir para entender as necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros, investidores e assim, buscamos uma sociedade mais igualitária, multiplicando os olhares que levam a uma gestão mais humana e mais sustentável e não podemos esquecer de que nada se faz, se não houver integração, compartilhamento, persistência, união, parceria, comprometimento e responsabilidade.

Para se estimular e criar condições objetivas para o compartilhamento de informações, é preciso coragem para tomar as decisões necessárias, usando gestão de processos contínuos e construindo um cenário de previsões de futuros que sirvam para subsidiar as análises do

---

<sup>1</sup> ANPAE- Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

presente, não eliminando as incertezas, mas oferecendo alternativas e caminhos que possibilitam tomadas de decisões mais assertivas pela organização.

O que se deseja para o futuro?

Há uma exigência clara no mercado de transformações com o uso dos recursos tecnológicos nas formas de trabalho, e por esse motivo, os profissionais devem se atentar às mudanças exigidas pela sociedade e pelas organizações, buscando sempre se preparar para atender esse mundo de transformações, mas considerando que ainda são pessoas que darão a toda essa mudança, um propósito maior.

### **Era da Informação**

A era da Informação trouxe, no início da década de 90, a terceira etapa do mundo organizacional. Foi um tremendo impacto: a nova riqueza passou a ser o conhecimento, o capital intelectual, o que substituiu o capital financeiro.

Em 2020, surgem os conceitos de menos espaço e de escritórios virtuais e os centros de processamentos reformulados. O menor tempo também surge com comunicações móveis, flexíveis, rápidas. Outra característica fundamental é o maior contato, de que resulta o teletrabalho: as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente.

Na Era da Informação, a que estamos vivenciando, as abordagens administrativas alicerçam-se na participação e comprometimento das pessoas e no foco na produtividade e competitividade.

É a busca pela excelência. Na idade da Informação instantânea, tudo muda rapidamente, e a administração torna-se artigo de primeira necessidade.

Segundo Chiavenato (2007, p.68.69), “o administrador precisa reunir e desenvolver competências”, entre as quais:

**1. Conhecimento:** aprender cada vez mais e rapidamente; aprender continuamente para que toda experiência pessoal seja convertida em conhecimento.

**2. Habilidades:** saber fazer. Pôr em prática o conhecimento, torná-lo rentável e agregar valor a ele. As habilidades exigem visão ampla, sistêmica e global.

**3. Atitude:** saber fazer acontecer. É a atitude empreendedora no sentido de assumir riscos e tentar atingir determinado objetivo ou resultado.

As competências de um administrador estão ligadas às suas habilidades:

**1.** Utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a realização de tarefas específicas com base nos conhecimentos e experiência profissional.

É a habilidade do fazer, desenhar projetos, compor cronogramas e elaborar programa de produção.

**2.** Humanas: capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas e saber comunicar-se, compreender atitudes, motivar e desenvolver liderança.

O administrador faz parcerias para poder obter resultados.

**3.** Conceituais: capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos. Nessa habilidade, o administrador desenvolve filosofias, valores e princípios que permitem saber aonde chegar, a fim de definir comportamentos e ações futuras necessárias, onde existe a percepção também de capacidade de diagnóstico e de visão de futuro.

À medida que o administrador sobe na hierarquia da empresa, diminui a necessidade de habilidade técnica e aumenta a necessidade de habilidade conceitual para poder decidir sobre os destinos e estratégias das organizações. Quando se fala em mudanças nas organizações, há uma variedade de enfoques.

Esse assunto tem sido objeto de muitos estudos, mas ao mesmo tempo, aparecem propostas muito heterogêneas, dificultando construir um corpo coerente de ideias, diante de um universo teórico e prático, que evolui de forma muito rápida, mas ao mesmo tempo turbulenta. A evolução nessa área caminha em alta velocidade. As correntes dominantes tornam-se ultrapassadas, e novas abordagens surgem para mudar conceitos e desenvolver diferentes caminhos.

Segundo Wood (2009 p.4): “abordar o tema mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade, criticar e manter a mente aberta”.

Neste momento da pesquisa, destaco Naisbitt e Aburdene (*apud*, WOOD, 2009, p. 7) que já mostravam, em 1986, uma nova ideia corporativa, ou seja, como as organizações teriam de se adaptar às novas mudanças. Para eles, “a sociedade de informações viria substituir a sociedade industrial” e as estruturas sociais seriam transformadas. Isso já acontece hoje, quando o mais importante e mais valorizado recurso é o capital humano, embora ainda escasso (quando se fala em formação ou qualificação profissional).

Alguns autores, entre eles Wood (2009), Basil e Cook (2009) já afirmavam que: A organização do futuro estaria mais voltada para os clientes e no plano central a questão da qualidade dos seus produtos e serviços. Além disso, teria uma relação mais próxima com a comunidade e haveria uma postura de maior responsabilidade com o meio ambiente. Consideravam a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas elementos de mudanças organizacionais. Os autores Land e Jarman (2009) desenvolveram uma tipologia para os ciclos de mudança. Para eles, existem três fases de crescimento e mudanças, descritas na sequência.

Na primeira fase, **formação**, o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria-se um padrão de comportamento. Na segunda, **regulamentação**, o crescimento resulta da repetição do padrão e negação da diferença. Na terceira, **integração**, o sistema ultrapassa a eficiência e seu padrão repetitivo. Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos. É a fase da inovação, abertura e ruptura. Deal e Kennedy (2009) acreditam que “as Mudanças são questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso, segundo os autores, são reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança, como comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas, esforço no treinamento e encorajamento das mudanças como adequação ao meio”.

Os autores aceitam as dificuldades, mas acreditam também na sensibilidade para com os atributos culturais-chave.

O’Toole (*apud*, WOOD, 2009, p. 10) mostra que:

*Os fatores-chave são a mudança que será construída sobre forças e valores da organização, que haja participação em vários níveis, que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa etc., principalmente*

*que seja planejada a longo prazo e executada em etapas, que a alta gerência dê o apoio e que seja contínua essa vontade de mudar.*

Morgan (*apud*, WOOD, 2009, p. 11) destaca “três formas simplificadas para mostrar como as organizações têm mudado”: como máquinas, como organismos e como cérebros.

Para ele, a organização burocrática, máquina, enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, confiabilidade e eficiência através de divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regulamentos detalhados.

As organizações como organismos estão ligadas à Escola de Relações Humanas, à teoria dos sistemas, à teoria da contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Essas correntes, ajudam a entender a necessidade da busca da harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e dimensões humanas.

As organizações como cérebros admitem duas divisões. A primeira, como sistemas de processamentos de informações, que ajuda na elucidação do impacto da informatização; a segunda é das organizações como hologramas, adotando alguns princípios: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar especialização, generalização e criar capacidade de auto-organização.

Para Wood (2009, p. 15) “os administradores devem incorporar cada vez mais novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais, políticos para a mudança organizacional”.

Concordo com esse pensamento do autor, explicitando a importância de valores humanísticos no tratamento com o outro. O Gestor pode ir por essa linha difícil, mas a traduzirá em mudanças pessoais muito importantes para o desenvolvimento da organização em que trabalha.

Embora a teoria das Relações Humanas tenha iniciado o movimento humanístico com forte impacto, entende Chiavenato (2010) que: Nos países democráticos, combateu severamente a Teoria Clássica pelo seu caráter formalista e autocrático. Caiu em descrédito por ser considerada muito romântica e ingênua. Algumas décadas depois essa teoria foi atualizada e

redimensionada pela teoria Comportamental da administração e passou a ter um papel fundamental na teoria administrativa.

A experiência constatou a importância do fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. Novos conceitos surgem entre eles: organização informal, liderança, comunicação, motivação, grupos sociais, recompensas simbólicas e sociais, entre outros. O conceito de *homo economicus*, o homem preocupado com objetivos materiais e salariais, foi substituído pelo conceito de *homo social*, o homem voltado para a vida em sociedade e em grupos sociais, ou seja, o homem como ser social por excelência.

Hoyos e Fazenda (2013) lembram que, ao final da década de 1990, quando a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) indicou os quatro pilares da educação para o século XXI, o próprio organizador, Jaques Delors, manifestou-se sobre eles da seguinte forma: “À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele, [...] aliás, para ele. [...] Em cada ser humano existe um tesouro a descobrir e, portanto, é fundamental prover oportunidades de uma educação de qualidade para todos; e essa educação deveria se estender para toda a vida”.

O Administrador tem de se fazer presente, desenvolvendo suas tarefas de forma que não prejudique o andamento de seus colaboradores e parceiros. Com os Gestores não é diferente, as atitudes dos que compõem uma equipe, devem ter medidas certas de conhecimentos, habilidades e atitudes para que os resultados não sejam comprometidos.

## REFERÊNCIAS

BASIL e COOK *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEAL e KENNEDY *apud* WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

DELORS, Jacques ET al. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo, Cortez, 1998.

GUEVARA, Arnaldo J. de Hoyos e FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **A sustentabilidade é a causa; a interdisciplinaridade, o caminho**. São Paulo: Artmed, revista Pátio, 2013, janeiro, número 16.

LAND e JARMTAN *apud* HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

MORGAN, *apud*, WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

O'TOOLE , *apud*, WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.