



Maus Conselhos: Uma armadilha gerencial

Chris Argyris

Ed. Bookman

Por: Jerônimo Lima

"Como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor". Neste livro pioneiro, Chris Argyris, um dos principais pensadores organizacionais do nosso tempo, revê uma série de conselhos dos melhores e mais brilhantes gestores e consultores empresariais. E concluiu que, por mais que suas idéias sejam atraentes, a maioria simplesmente não é viável, pois estão repletas de afirmações abstratas, lacunas lógicas e inconsistências. E ainda diz, ironicamente, que até quando as recomendações são implementadas da maneira certa, o resultado costuma ser um fracasso.

Aplicando uma crítica rigorosa a gurus representativos de conselhos sobre liderança, aprendizado organizacional, mudança organizacional e comprometimento de funcionários, como Stephen Covey (Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes), Michael Doyle e Donald Strauss (Reuniões Podem Funcionar), John Katzenbach (Os Verdadeiros Líderes da Mudança) e John Kotter (Liderando Mudança), Chris Argyris mostra como podemos ser mais críticos com relação aos conselhos recebidos.

Segundo ele, os maus conselhos não dizem respeito a uma questão de desigualdades ou probabilidades: seja qual for o contexto específico do conselho, o resultado, na melhor das hipóteses, terá a forma de uma "moda passageira".

A "teoria da moda passageira" - e seus conselhos derivados - pode, no entanto, ser validada: se implementados corretamente, os conselhos em questão levarão às conseqüências que prevêem? Sua eficácia persiste mesmo que uma condição imprevista interfira? Podem ser implementados e testados no mundo da prática cotidiana?

Pode, também, ser testada em relação a sua viabilidade: ela especifica os comportamentos detalhados e concretos exigidos para se atingir as conseqüências pretendidas? Pode ser moldada na forma de um projeto que contenha relações causais? As pessoas envolvidas devem ter, ou podem aprender, os conceitos e habilidades exigidas para implementar estas relações causais? O contexto no qual ela deva ser implementada não impede a sua implementação?

Assim, para que conselhos sejam úteis, eles devem especificar os resultados ou objetivos pretendidos, a seqüência das ações necessárias para produzi-los, as ações exigidas para monitorar e testar quaisquer erros ou incompatibilidades, e as ações necessárias para corrigir esses erros ou incompatibilidades se ocorrerem. Em outras palavras, devem ser criados projetos para uma ação eficaz.

Um destaque especial merece ser dado ao capítulo 4, que descreve as lacunas e inconsistências típicas em áreas de recursos humanos; ao capítulo 5, que ensina como os leitores podem se tornar mais críticos com relação aos conselhos que recebem; e ao capítulo 11, que faz um resumo sobre a criação eficaz de conhecimento praticável para qualquer disciplina, e, em especial, para a gestão de pessoas.

Dessa forma, o livro aborda os motivos pelos quais a grande maioria dos conselhos profissionais são inconsistentes e impraticáveis e propõe um modelo de mudança organizacional que gere comprometimento com valores para garantir sua implementação e o aprendizado organizacional dela decorrente.