

## Armadilhas do Processo de Renovação Organizacional

- Os requisitos básicos para uma organização ser considerada “viva” para os próximos tempos;
- O ato de planejar neste ambiente de incertezas;
- Os pecados mortais na gestão empresarial
- A confiança como pilar fundamental ao clima organizacional

Pedro Mandelli

Em um período relativamente curto nunca houve tantas novas técnicas gerenciais como hoje: downsizing, terceirização, gerenciamento da qualidade total, análise do valor econômico, benchmarking, reengenharia. Cada uma delas é uma ferramenta poderosa. Porém, com exceção da terceirização e da reengenharia, elas foram concebidas principalmente para fazer de forma diferente aquilo que já era feito. São ferramentas de “como fazer”.

Contudo, o que fazer está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes de empresas, em especial as grandes empresas que tiveram sucesso por muito tempo. A história é conhecida: uma empresa que ainda ontem era uma estrela de primeira grandeza, hoje vê-se estagnada, frustrada, com problemas e, muitas vezes, numa crise aparentemente inadmissível. Este fenômeno não se limita, de forma alguma, a um país e ocorre com a mesma frequência fora das empresas – em sindicatos, agências governamentais, hospitais, museus e igrejas. Na verdade, nessas áreas ele parece ainda menos manejável.

A causa básica de quase todas essas crises não é o fato de as coisas estarem sendo malfeitas nem erradas. Na maioria dos casos, estão sendo feitas as coisas certas, mas inutilmente. Qual é o motivo desse aparente paradoxo? As hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida não mais se encaixam na realidade. Elas moldam o comportamento de qualquer organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram, resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamento, da tecnologia e sua dinâmica e das forças e fraquezas de uma empresa. Estas hipóteses são a

respeito do motivo pelo qual uma empresa existe. Elas se constituem em uma espécie de software arquitetado de uma empresa.

Toda organização, seja ou não uma empresa, tem um software. De fato, um software que seja claro, consistente e focalizado é extraordinariamente poderoso.

Notem bem: as empresas sempre se preocuparam com a estratégia de negócios e o avanço ou a melhoria das suas operações rotineiras. Porém, a grande falência encontra-se onde a empresa nunca quis ouvir falar em mudança, o seja:

- Na sua estrutura organizacional
- Na sua arquitetura física
- No pensamento dos dirigentes e principalmente na zona de conforto individual
- Nos métodos de gerenciamento
- E nos rituais comportamentais

Analogamente, este software explica o sucesso de empresas como a General Motors e a IBM, as quais dominaram a economia dos Estados Unidos durante a segunda metade do século XX e também os desafios hoje enfrentados por elas. O que está por baixo da atual doença de tantas organizações grandes e bem-sucedidas em todo o mundo é que seus softwares não funcionam mais.

Sempre que uma grande organização enfrenta problemas – e especialmente se ela teve sucesso por muitos anos – as pessoas culpam a preguiça, a complacência, a arrogância, as burocracias enormes. São explicações plausíveis? Sim, mas raramente relevantes ou corretas.

Quais são as especificações para um software válido para novos tempos?

Existem algumas premissas:

- O ambiente da empresa e suas competências essenciais ou seja, diferenciais competitivos precisam se encaixar na realidade do mercado futuro;
- O ambiente da empresa e suas competências essenciais precisam encaixar-se; humor, amor e resultados precisam formar sinergia para competitividade; tristeza, poder e individualismo não fazem parte do novo raciocínio;
- O software precisa ser conhecido e compreendido em toda a organização proporcionando significado à vida e à carreira das pessoas que fazem a diferença;

Isso é fácil nos primeiros dias de uma organização. Porém, à medida que o sucesso acontece, uma organização tende cada vez mais a entender o seu software como certo. Tornando-se cada vez menos consciente do mesmo. Então, a organização torna-se descuidada. Ela começa a tomar atalhos, a seguir aquilo que é conveniente ao invés daquilo que é certo. Ela pára de pensar e de questionar, se lembra das respostas, mas esqueceu as perguntas. O software transforma-se em “cultura”.

O software precisa ser constantemente testado. Ele não está gravado em pedra. É uma hipótese, é a respeito de coisas que estão em fluxo constante – a sociedade, os mercados, os clientes, a tecnologia. Portanto, o próprio software deve ter a capacidade para mudar a si mesmo.

Alguns softwares são tão poderosos que duram por muito tempo. Porém, sendo artefatos humanos, eles não duram para sempre; aliás, hoje em dia, eles raramente duram por muito tempo. Como o passar do tempo, todo o software torna-se obsoleto e sem valor.

A primeira reação de uma organização cujo software está se tornando obsoleto é quase sempre defensiva. A tendência é enterrar a cabeça na areia e fingir que nada está acontecendo.

A reação seguinte é a tentativa de remendar. Mas remendar nunca funciona. Ao contrário, quando ele dá os primeiros sinais de obsolescência, está na hora de começar a pensar novamente, de perguntar novamente quais as hipóteses a respeito do ambiente interno do negócio e das competências básicas refletem com maior precisão a realidade – a partir da clara premissa de que nossas hipóteses historicamente transmitidas, aquelas com as quais crescemos, não são mais suficientes.

O que então precisa ser feito? Há necessidade de cuidados preventivos – isto é, embutir na organização o monitoramento sistemático do seu software. É fundamental um diagnóstico precoce, avaliar seu estado de estagnação e tomar providências efetivas para mudar políticas, práticas e pessoas, alinhando o

comportamento da organização às novas realidades do seu ambiente, a uma nova definição do negócio e às novas competências essenciais a serem desenvolvidas e adquiridas para o ambiente competitivo.

Existem somente duas medidas preventivas. Porém, se forem usadas de forma consistente, elas devem manter a organização alerta e capaz de mudar rapidamente a si mesma. A primeira medida é o **abandono**. A cada três anos, uma organização deve questionar cada produto, serviço, política, canal de distribuição com a pergunta: Se não estivéssemos nisto, nós entraríamos agora? Questionando políticas e rotinas aceitas, a organização se força a pensar a respeito de seu software, a testar suas hipóteses e a perguntar: Por que isto não funcionou, apesar de parecer tão promissor quando entramos há cinco anos? E porque cometemos um certo erro? Porque fizemos as coisas erradas? Ou porque as coisas certas não funcionaram?

Sem um abandono sistemático e determinado, a organização será colhida pelos acontecimentos. Ela irá dissipar seus melhores recursos em coisas que nunca deveria estar fazendo ou que não deveria mais fazer. Em consequência disso, ela irá carecer de recursos, especialmente humanos, para explorar as oportunidades que surgem quando mudam mercados, tecnologias e competências essenciais. Em outras palavras, ela estará incapacitada de reagir de forma construtiva às oportunidades que são criadas quando seu software torna-se obsoleto.

A segunda medida preventiva é estudar aquilo que acontece fora da empresa, especialmente os *não-clientes*. O gerenciamento através do walking around

tornou-se popular e ele é tão importante quanto conhecer o máximo possível dos clientes – talvez a área na qual a tecnologia da informação esteja fazendo os avanços mais rápidos. Mas os primeiros sinais de mudanças fundamentais raramente aparecem dentro da organização ou entre seus próprios clientes. Quase sempre eles surgem primeiro entre o não-clientes, os quais são mais numerosos que os clientes.

Para diagnosticar cedo os problemas, os gerentes precisam prestar atenção aos sinais de alerta. Um software sempre se torna obsoleto quando uma organização atinge seus objetivos originais. Portanto, atingir objetivos não é somente motivo para comemorações, mas para novas reflexões.

O crescimento rápido é outro sinal seguro de crise do software de uma organização. Qualquer organização que dobre ou triplique seu tamanho dentro de um período relativamente curto necessariamente ultrapassou os limites do seu software.

Um fracasso inesperado é tão importante como alerta quanto um sucesso inesperado e deve ser levado tão a sério como um “pequeno” ataque cardíaco de um homem aos sessenta anos.

Tradicionalmente, temos buscado pelo gerente milagroso com uma varinha mágica para curar a organização enferma. No entanto, o estabelecimento, a manutenção e a restauração de um software não requerem um Gengis Khan ou um Leonardo da Vinci na presidência. A questão não é de genialidade, mas de trabalho duro. Não se trata de ser inteligente, mas consciencioso.

É para isso que os dirigentes são pagos. Alguns deles mudaram com sucesso o software dos seus negócios.

Para cada gestor aparentemente milagroso há inúmeros CEOs igualmente capazes, e mesmo assim organizações tropeçam. Não podemos nos basear em pessoas milagrosas para rejuvenescer um software obsoleto, assim como não podemos esperar que elas curem outros tipos de doenças sérias. E quando você conversa com estas pessoas supostamente milagrosas, elas negam veementemente que agem por carisma, visão ou no caso, fazendo gestos mágicos. Elas começam com o diagnóstico precoce e análise e aceitam que a realização dos objetivos e o crescimento rápido exigem que se repense seriamente sobre o software. Elas não deixam de lado um fracasso inesperado como se fosse resultado da incompetência de um funcionário ou um acidente, mas tratam como um sintoma de “fracasso dos sistemas”. Eles não assumem o crédito por sucessos inesperados, mas os tratam como desafios às suas hipóteses.

Eles admitem que a obsolescência de um software é uma moléstia degenerativa e, portanto, mortal. Conhecem e aceitam o princípio comprovado dos cirurgiões, o mais antigo princípio da tomada efetiva de decisões: uma moléstia degenerativa não será curada por procrastinação; ela requer providências decisivas.

A segunda base de raciocínio que gostaria de explorar é a forma de planejar no ambiente de incertezas.



A incerteza – na economia, na sociedade, na política – ficou tão grande que tornou-se inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas: previsão baseada em probabilidades.

Os executivos têm que tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e dinheiro. Pior, eles têm que tomar decisões de **não** comprometer recursos. As durações desses compromissos estão crescendo sem parar: em estratégia e tecnologia, marketing, manufatura, desenvolvimento de funcionários, no tempo que se leva para colocar uma nova fábrica em operação, ou nos anos até que o investimento feito numa fábrica se pague. Todos esses compromissos baseiam-se em suposições a respeito do futuro. Para chegar a eles, o planejamento tradicional pergunta: “O que é mais provável que aconteça?” Ao invés disso, o planejamento para a incerteza pergunta: “O que já aconteceu que irá criar o futuro?”

Os homens de negócios precisam perguntar: “que fatos consumados afetam nosso negócio? Que oportunidades eles criam?” “Em que esta empresa é boa? O que ela faz bem?” Ou “Que força lhe dá vantagem competitiva? Aplicadas a que?” A análise de força também mostra onde é preciso melhorar e aumentar as forças existentes e onde adquirir novas. Ela mostra tanto *o que* a empresa pode fazer como o que ela *deveria* fazer. A equiparação de forças de uma empresa às mudanças que já ocorreram produz um plano de ação, permitindo que ela transforme o inesperado em vantagem. A incerteza deixa de ser uma ameaça e torna-se uma oportunidade.

Porém, existe uma condição: que a empresa crie os recursos de conhecimento e de pessoal para reagir quando surgir a oportunidade. Isto significa o desenvolvimento de um orçamento de futuros em separado.

Os 10 a 12 por cento dos gastos anuais necessários à criação e manutenção dos recursos para o futuro – em pesquisas e tecnologia, em posição de mercado e atendimento, em pessoas e seu desenvolvimento – precisam ser colocados em um orçamento constante, mantido tanto nos anos bons como nos maus. Trata-se de investimentos, embora os contadores os considerem despesas operacionais. Eles capacitam uma empresa a fazer seu futuro, é isso, em última análise, o que significa planejar para a incerteza.

Convém deixar evidente então, quais são os pecados mortais que uma organização deve eliminar do seu software.

Nos últimos anos ocorreu a queda de uma série de empresas outrora dominantes: General Motors, Sears e IBM, entre outras. Em todos os casos, a causa principal foi pelos menos uma dos seis pecados mortais dos negócios – erros evitáveis que causam danos às empresas mais poderosas.

O primeiro pecado e, de longe o mais comum, é o culto às altas margens de lucro e ao preço alto.

O segundo pecado mortal está intimamente relacionado ao primeiro: fixar erradamente o preço de um novo produto, cobrando “aquilo que o mercado irá suportar”. Isto também cria uma oportunidade isenta de risco para a

concorrência. Esta é uma política errada. Mesmo se o produto estiver protegido por patentes. Se o incentivo foi suficiente, um concorrente em potencial irá encontrar um meio para contornar a patente mais forte.

O terceiro pecado mortal é fixar preço com base nos custos. O que funciona é o preço ditando os custos. A maioria das empresas americanas e praticamente todas as européias chegam ao seus preços somando os custos e adicionando a margem de lucro. E então, logo depois que lançam o produto, elas precisam começar a reduzir o preço, reprojetar o produtos com enormes despesas, sofrer prejuízos e, com freqüência, abandonar um produtos perfeitamente adequado porque teve seu preço incorretamente fixado. O argumento delas é: “Precisamos recuperar nossos custos fixos e ter lucro”.

Isto é verdade, mas irrelevante: os clientes não acham que têm de garantir o lucro aos fabricantes. A única maneira sensata de fixar preços é começando com aquilo que o mercado está disposto a pagar – supondo que é isso que a concorrência irá cobrar – e fazer o projeto com base nessa especificação de preço.

O quarto pecado mortal é sacrificar a oportunidade de amanhã no altar de ontem. Isto é muito simples, nenhuma empresa vai competir no passado, por que então manter o software olhando o futuro pelo espelho retrovisor?

O quinto pecado mortal é alimentar problemas e matar de fome as oportunidades. Há muitos anos venho perguntando aos nossos clientes quais são seus funcionários de melhor desempenho. E a seguir pergunto: “Em que

eles estão trabalhando?” Quase sem exceção, as pessoas de melhor desempenho estão designadas para problemas – para o velho negócio que está afundando mais depressa do que havia sido previsto; para velhos produtos que estão sendo sufocados por novos oferecidos pela concorrência; para velhas tecnologias – então eu pergunto: “E quem cuida das oportunidades?” Quase invariavelmente, elas são deixadas por sua própria conta.

Tudo o que se pode conseguir com a “resolução de problemas” é a contenção dos danos. Só as oportunidades produzem resultados e crescimento, e elas são tão difíceis e exigentes quanto os problemas. Faça primeiro uma lista de oportunidades que a empresa tem diante de si e certifique-se de que cada uma receba pessoal e suporte adequados. Só depois você deverá fazer a lista dos problemas e se preocupar a respeito de quem irá cuidar deles.

O sexto e último grande pecado mortal é teimosamente manter na organização aquelas pessoas que relutam em viver no software antigo e além disso, deixar de introduzir em postos-chave o famoso *sangue-novo*.

Por último, gostaria de fixar um traço fundamental que sustenta o clima das organizações de softwares válidos: a confiança.

Acima de tudo, o sucesso nos negócios requer duas coisas: uma estratégia competitiva vencedora e uma execução organizacional soberba. A desconfiança é inimiga de ambos. Muitos dos fracassos que vemos nos negócios hoje resultam da suspeita entre aqueles que devem pensar e agir colaborativamente a fim de que o negócio prospere. Como um consultor de

empresas, eu percebi que objetivos estratégicos divergentes e metas de performance não claras são frequentemente causadas por desconfiança entre as pessoas do mesmo nível, de níveis diferentes e na organização. Desconfiança também resulta em desenhos e implementações pobres de iniciativas de mudança. Em outras palavras, desconfiança é a fonte de muitos dos problemas que afligem nossas organizações.

Muitos de nós têm visto grupos de executivos destruídos pela suspeita infiltrada. Líderes que suspeitam uns dos outros têm problemas em resolver suas diferenças e raramente unem-se atrás de uma visão clara para sua empresa. Nem podem, inevitavelmente, requisitar entendimento compartilhado e suporte mútuo.

Mas o impacto da desconfiança alcança muito além da sala de comando executivo. A desconfiança pode permear um organização e minar sua habilidade de adaptar-se a um ambiente competitivo de mudança. Qualquer um que tenha trabalhado em uma grande organização entende a tendência de diferentes grupos de desconfiarem uns dos outros. Em muitas empresas, grupos funcionais, de produto e regionais trabalham de forma a atenderem a si mesmos.

Na nova economia competitiva, a desconfiança tornou-se muito mais do que um assunto de recursos humanos. Organizações que têm altos níveis de desconfiança entram realmente em desvantagem competitiva. Em contraste, organizações que constroem fundamentos de confiança estão melhores posicionadas para alcançar resultados previsíveis sob rápidas mudanças e

condições não estressantes. Confiança, a partir dessa perspectiva, é um dos fatores mais importantes para atingir bons resultados nos negócios.

A maioria das perspectivas da confiança focam muito restritamente na personalidade ou caráter daqueles que confiamos ou não confiamos. Mas para influenciar o resultado dos negócios significativamente, a confiança deve ser tratada como uma característica estrutural e cultural das organizações. A confiança, a partir desse ponto de vista, influencia a performance em quatro níveis diferentes:

- Sucesso organizacional: A performance da empresa requer confiança a fim de energizar as pessoas, times e grupos para agirem em um amplo espectro de objetivos estratégicos;
- Eficiência das equipes: As equipes dependem da habilidade das pessoas de trabalharem interdependentemente a fim de perceberem uma meta comum. A alta performance das equipes é raramente encontrada sem grandes níveis de confiança.
- Colaboração mútua: Trabalhar diretamente com outras pessoas requer que confiemos uns nos outros o suficiente para compartilhar informação, unir-se para buscar objetivos comuns, assumir os riscos necessários e lidar efetivamente com a adversidade;
- Credibilidade individual: O grau de autonomia dado às pessoas, recursos e apoio necessário para desempenhar um trabalho requer que os outros confiem nelas. Isso é verdade para todos os membros da organização, mas particularmente importante para aqueles em posição de liderança. As

peças são mais dispostas a apoiar aqueles que acreditam serem confiáveis.

Essa abordagem pragmática nos alerta na construção da organização e das equipes fundamentadas na confiança. Particularmente, eu foquei nos desafios dos líderes seniors nas grandes corporações, bem como os que lideram divisões e ou grandes grupos de negócios. Eu coloco algumas poucas questões básicas que são especialmente importantes para reflexão de todos nós que estamos em posição de liderança:

- O que é confiança? Como é uma organização ou grupo de alta-confiança? Como podemos chegar ao nível de confiança em uma organização ou grupo ?
- Por que a confiança é importante em grupos ou organizações de alta performance? Como a confiança está relacionada aos resultados?
- Quais são os fatores-chave para promover a confiança em uma organização ou grupo? O que produz desconfiança?
- Por que é tão difícil ganhar e tão fácil de perder confiança? Uma organização ou grupo pode reaver a confiança uma vez perdida?
- O que pode fazer a direção para construir uma organização ou grupo de alta-confiança?
- Qual a melhor maneira de trabalhar com níveis crônicos de desconfiança?

Estas questões portanto devem passar pelo pensamento dos dirigentes que são efetivamente os responsáveis pelo software da Empresa e pelos seus resultados.