

DIÁLOGOS EM SALA DE AULA

Facilitando o surgimento de vantagem: os revolucionários escondidos dentro de sua organização

Gonçalo Moura²⁶

“There are two ways of exerting one's strength: one is pushing down, the other is pulling up.”

Booker T. Washington

RESUMO

Para que uma empresa passe a liderar o seu mercado é preciso de novas idéias, que provoquem verdadeiras revoluções na corporação. O mesmo se dá para aquelas que já são líderes e almejam continuar na liderança por um longo tempo. A chave da questão está no tratamento dos funcionários e na confiança que os líderes depositam neles para terem acesso aos talentos da organização.

Palavras – Chave: Estratégia, Organização, Pessoas, Liderança

Apesar da crescente preocupação em torno do ser humano nas organizações, muitas empresas ainda não notaram o verdadeiro valor que nelas se torna disponível. Toda a teoria desenvolvida e aplicada pelas empresas esbarram no triste e inconveniente termo, “Recursos Humanos”, denunciando assim o real significado daqueles que disponibilizam o seu tempo e intelecto para as organizações. Vistos muitas vezes como objetos, os empregados dos níveis hierárquicos inferiores ainda são ignorados na elaboração de uma decisão e na formulação de novas estratégias. Tal atitude tem explicação se levarmos em conta a vaidade dos dirigentes, porém se formos parar para analisar, o alto executivo depende de toda a sua equipe, que deve trabalhar em harmonia para produzir o esperado pelo seu público. Sendo assim, cabe aos dirigentes, que hoje ainda são os formadores de opinião. Conhecendo onde estão os valores revolucionários da organização fica fácil reter talentos e utilizar todo o potencial estratégico das mentes revolucionárias de sua empresa, que é o que dará a verdadeira vantagem competitiva.

A maioria das vezes em que uma empresa encontra uma estratégia competitiva para ser aplicada, essa não corresponde à realidade da organização e não traz inovações. Uma estratégia deve ser revolucionária. Pouco adianta uma organização trabalhar duro dentro do esperado se seus concorrentes estão reinventando a indústria e criando novos meios de fazer negócio. O que normalmente se vê é a criação de táticas, planos de ação, enquanto o que realmente interessa é a criação de estratégias, idéias revolucionárias, que darão a oportunidade à organização de entrar no mercado com uma tecnologia de ponta e diferenciada, atraindo assim o seu público por servi-lo da melhor maneira possível. Os planos, a empresa pode deixar sob responsabilidades dos "burocratas", porém as estratégias devem ficar por conta dos sonhadores.

Parando para analisar, percebemos que existem três tipos de organizações: as que inventaram o modelo de negócio e sendo assim regulam o mercado; é o caso da IBM e da Coca-Cola entre outras. Depois vêm aquelas empresas que estão sempre atrás e não importa o quanto investem em publicidade, continuam atrás por não terem nada de novo e só repetirem o que é feito pelas maiores. A Pepsi do Brasil é um caso típico desse tipo de empresa. E por fim, as empresas de cara nova, revolucionárias, que trazem novidades para o mercado surpreendendo clientes e concorrentes com suas idéias e novas maneiras de fazer negócio, novas maneiras de levar o seu produto até seus clientes e de tratá-los com maior proximidade. Nesse grupo estão entre outras, a Dell, que diminuiu a distância

²⁶ Aluno do 3º ano do curso de Administração de Empresas da Universidade Salvador – UNIFACS.

entre o fabricante de computadores e o cliente final, comercializando computadores através de encomendas por telefone e pela internet.

O mais surpreendente é que toda e qualquer organização tem potencial revolucionário que quando muito, é subtilizado. Normalmente este está contido nos níveis hierárquicos mais baixos e sua voz dificilmente alcança o nível onde os planos estratégicos são formulados. São pessoas que conhecem o negócio a fundo pela experiência adquirida no dia a dia. São eles que normalmente têm o maior contato com o público e por isso sabem exatamente quais são as reclamações dos clientes e como melhorar o produto para lhes satisfazer. É importante ressaltar também que o comprometimento dos indivíduos em projetos e idéias por eles desenvolvido é naturalmente maior do que quando os planos são impostos por terceiros sem consulta alguma.

No começo da década de 90, a Harley-Davidson, sob a liderança de Rich Teerlink, fez com que toda a empresa participasse na formulação de uma estratégia para a organização. Neste sentido, “ *todas as 70 pessoas se reuniram durante três dias para alavancar uma estratégia visionária para a Harley-Davidson. A amigação no fim do processo foi extraordinária.*”¹ (TEERLINK, 2000:47.) Como isso, Teerlink conseguiu tirar a empresa de sua estagnação, tornando-a mais dinâmica.

O mais grave é que se as organizações não aplicarem certas idéias oriundas destes funcionários e saírem na frente com essa vantagem competitiva, muito provavelmente em um futuro próximo esta terá que degladiar-se com um concorrente utilizando a idéia por ela desperdiçada. Estes indivíduos normalmente são pessoas com um grande poder empreendedor e por isso não agüentam muito tempo em uma organização que não lhes dá oportunidade para opinar, saindo para por em prática o que têm em mente.

Além dos funcionários nos níveis mais baixos da organização terem algumas vantagens sobre os altos executivos na formulação de estratégia, dado o fato de lidarem diariamente com os problemas e clientes, falta muitas vezes aos dirigentes uma visão futurística do negócio e uma ousadia maior para experimentar novos processos. Hoje, a quantidade de tempo que se tem em uma empresa já é muitas vezes vista como função inversa da capacidade de “empreendedorismo”. O “meio da pirâmide” de uma organização usualmente é repleta de jovens sonhadores, cheio de idéias para serem aproveitadas pelas empresas onde trabalham. Se isso realmente for levado a sério, uma situação ideal pode se concretizar: a formulação democrática da estratégia.

O poder acaba se concentrando nos meios de comunicação. Grandes líderes antes de terem posições de destaque na sociedade usavam de sua voz para transmitir suas idéias. Todavia, de nada adianta uma organização convidar um jovem para expor suas idéias à uma platéia de dirigentes sentados confortavelmente em suas cadeiras acolchoadas, com um ar pedante no rosto. O jovem inexperiente com certeza não terá condição de convencer aqueles que em sua maioria já encaram a idéia como fracassada antes de nascer. Um diálogo entre as partes é necessário, não somente em uma reunião, mas numa série delas, para que possam entrar em acordo e se ajudarem.

Depois de anos de grande prosperidade e sendo considerada uma empresa “admirável” pela *Fortune's*, em meados da década de 80, a IBM veio perdendo cada vez mais espaço e chegou no início da década de 90 como uma empresa grande demais para

¹ “... all 70 people met for three days to forge a shared strategic vision for Harley-Davidson. The sense of exhilaration at the end of the process was wonderful.” (No texto, tradução livre)

continuar ativa e disputando com empresas como a Compaq e a Fujitsu, que cada vez mais encurtavam as suas margens. Era a hora da “Big Blue” despertar, porém a sua estrutura rígida não permitia grandes mudanças se não fossem antes cuidadosamente analisadas. Foi quando em 1994, David Grossman, um funcionário da IBM, recém formado, viu na internet uma grande oportunidade. Naquela época, a grande rede ainda não era popular e poucos executivos sabiam do que se tratava. Era a chance da “Big Blue” se tornar pioneira e dominar essa tecnologia.

Em uma demonstração para a diretoria da empresa, Grossman conseguiu o apoio de John Patrick, membro da equipe de estrategistas da IBM, que a partir daquele dia iniciou um projeto, desacreditado por muitos, em torno da internet. Hoje, graças a ousadia de um revolucionário, a IBM voltou a ser uma potência mundial e é uma das maiores prestadoras de serviços relacionados ao comércio eletrônico do mundo. O seu crescimento nessa área foi tão expressivo que em 1998, 25% da sua receita já foi oriunda dessa atividade.

É por essas e outras que cada vez mais tem-se a idéia de líderes que coordenam mais do que comandam. Pessoas que se preocupam em entender os processos da sua organização e sentir como as pessoas estão nela trabalhando. É indispensável que dirigentes tenham a sensibilidade para ouvir seus colaboradores e saber onde estão as pessoas que podem fazer a diferença no futuro. Apesar do líder ter a última palavra e no final decidir o caminho que a organização deve tomar, ele depende do mercado para o qual serve e da vontade do consumidor que o guia por este ou aquele caminho. O líder também depende do poder de trabalho dos seus colaboradores e de suas habilidades. Um comando ditatorial em que a voz desce a hierarquia com “amplificadores” e sobe sendo “filtrada”, acaba sendo incoerente. Se existem processos de seleção para integrar indivíduos à empresa, isso significa que as pessoas que lá estão são altamente capacitadas. Se por algum acaso o líder não mais aceita as habilidades do seu colaborador, ou vice-versa, todo o sistema está arruinado e o trabalho com certeza não irá ser efetuado da melhor maneira.

Como Henry Mintzberg sugere: *“Quando o maestro sobe no podium e levanta o seu bastão, os músicos responde em harmonia. Outro movimento e todos param. Essa é a imagem do controle absoluto, a caricatura capturada perfeita da gestão. E ainda, tudo isso é um grande mito.”*² (MINTZBERG, 1998:141). Esta é uma das melhores, se não a melhor, imagem de liderança que se pode ter. Apesar de os músicos obedecerem sincronizadamente ao comando do maestro, este tem que se preocupar com a harmonia do conjunto. Por um momento pode-se pensar que somente os músicos são os subordinados, pois têm que tocar ao comando do maestro, porém este não deixa de ser menos subordinado já que o seu sucesso depende diretamente da performance dos seus músico. Em uma orquestra, os músicos são escolhidos a dedo. São profissionais altamente capacitados, que sabem desempenhar o seu trabalho de maneira extraordinária. Se por algum acaso o maestro passar a desconfiar das habilidades de um dos seus colaboradores, toda a cadeia se quebrará e o que antes era um sistema compacto, sólido que funcionava exemplarmente, agora passa a sofrer de falta de harmonia. Vale ressaltar também que, *“Líderes energizam as pessoas não tratando-as como ‘recursos humanos’ desconectados*

² *“When the maestro walks up to the podium and raises his baton the musicians respond in union. Another motion, and they all stop. It’s the image of absolute control – management captured perfectly in caricature. And yet it is all a great myth.”* (Tradução livre).

... mas como membros respeitados de um sistema social coeso.”³ (MINTZBERG, 1998:145). Tratando os indivíduos como membros de um sistema que depende da ajuda deles, estes terão aumentada a auto-estima e se engajarão para efetuar um trabalho que leve todo o grupo à frente.

Empresas deveriam usar o maestro e sua orquestra como exemplo. O que falta é a consciência de que quem realmente constrói uma organização e põe a mesma a trabalhar todos os dias é cada um que nela trabalha. Diminuir seus funcionários e sobrepor-se aos mesmos somente por que estes pertencem a um nível hierárquico mais baixo é insensato e inconseqüente. As pessoas têm que ser valorizadas e vistas como armas competitivas importantes. O maior valor que uma empresa tem e o que poderá salvá-la de eventuais crises, é o que se encontra dentro da cabeça de cada indivíduo. Sendo assim, por terem um grande conhecimentos das atividades da empresa, e por terem um potencial estratégico grande, os revolucionários, normalmente residentes no meio da pirâmide organizacional, devem ser caçados dentro das empresas e serem convocados para auxiliarem na formulação e criação de nova estratégias que poderão tirar a empresa da sombra daquelas que regulam o mercado e torná-las novidades revolucionárias aos olhos dos clientes.

Referências Bibliográficas

- HAMEL, Gary. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, Jul./Ago 1996, p. 69/82.
- HAMEL, Gary. Waking Up IBM. *Harvard Business Review*, Jul./Ago. 2000, p.137-146.
- MINTZBERG, Henry. Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*. Nov./Dec. 1998, p. 141–147.
- PORTER, M. & MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998. p. 419–437.
- TEERLINK, Rich. Harley’s Leadership U-Turn. *Harvard Business Review*. Jul./Aug. 2000, p. 43–48.

³ “Leaders energize people by treating them not as detachable ‘human resources’ ... but as respected members of a cohesive social system. When people are trusted they do not have to be empowered.” (Tradução livre)