

Ouro Jogado Fora ou as Práticas e Resultados de Sucesso Desprezados nas Organizações: um Estudo Introdutório

Resumo

No seu início, as empresas dependem dos empreendedores e se caracterizam por sua tecnologia e por seus produtos. Ao crescerem, elas vão enfrentando novos problemas e desafios e, para resolvê-los e atendê-los, elas são receptivas, valorizam a criatividade e a experimentação das pessoas como forma de desenvolver suas normas e processos que o sucesso continuado transforma em normas ou rotinas, procedimentos, políticas e estratégias. Mas, isto não resolve todos os problemas nem atende a todas as demandas; isto gera oportunidade para o surgimento de anomalias ou processos – seu ouro - que, mesmo não alinhados, produzem resultados acima do esperado. Mas o que as empresas, de modo geral, fazem em relação a este ouro? A maior parte premia os envolvidos e despreza as anomalias esquecendo-as; jogando ouro no lixo, enquanto algumas implementam estas práticas como procedimento padrão, transformando suas melhores práticas em práticas diárias. Porque isto ocorre? A análise dos resultados de pesquisa exploratória realizada com executivos de empresas de tecnologia aponta possíveis causas para que isto ocorra e algumas medidas para reduzir sua ocorrência.

Palavras-chave Sucessos empresariais, Sucessos desprezados, Práticas de sucesso desprezadas.

INTRODUÇÃO

Uma revisão da literatura sobre resultados em desconformidade geralmente aborda as questões relativas às falhas, erros e enganos que acontecem nas organizações. Por outro lado, uma análise do tema inovação mostra a importância e aponta para o fato de que a maioria das grandes empresas querem ser inovadoras, mas, de modo geral, (STRINGER, 2000), “elas são geneticamente programadas para preservar o “status quo” e não possuem organização, cultura, práticas de liderança ou mesmo pessoal propícias para acolher idéias radicais”.

Mas as pessoas, ao se defrontarem com um problema ou com demandas para as quais a organização não tem respostas, elas procuram soluções próprias. Isso ocorre porque o impulso para a inovar e empreender existe em todas porque as pessoas e os seres humanos são dotados de necessidade de criar, de materializar as suas idéias, suas aspirações e seus sonhos. (GRYSKIEWICZ, 2000).

Assim, ao empreenderem, inovam e geram anomalias, ou seja, resultados que nem sempre estão em conformidade com as normas, tradições e práticas da empresa. Ora, se as empresas buscam inovação e se as anomalias têm gerado soluções inovadoras, porque as empresas não investem nelas?

Este trabalho discute, inicialmente, a geração de normas, procedimentos, hábitos e tradições nas empresas que a levam a sucesso continuado e que se cristalizam na organização.

Analisa em seguida, como esses sucessos levam a empresa a situações onde, apesar da necessidade de inovação, continuam a valorizar os modos tradicionais – “same old way”, bloqueando a inovação. Discute como as oportunidades de mudança surgem e como as pessoas, em percebendo-as, geram anomalias, que as empresas valorizam mas esquecem.

Em seguida apresenta os resultados de levantamento feito com seis executivos de empresas de tecnologia e aponta as principais causas para que isso ocorra, sugerindo algumas medidas ou propostas para incentivar e aproveitar os resultados dessas anomalias.

A CRIAÇÃO DAS NORMAS E TRADIÇÕES NA EMPRESA

De modo geral (LIEVEGOED, 1994), as empresas, ao iniciarem as suas atividades, contam apenas com seus empreendedores que, por identificarem uma oportunidade e dominar uma

tecnologia, e por meio de uma ação criativa, iniciam um empreendimento, como no caso da Hewlett Packard (PACKARD, 1995) que iniciou suas atividades em uma garagem, onde fabricavam os produtos que comercializavam.

À medida que a empresa tem sucesso e cresce, ela passa a agregar pessoas e passa a depender de seus conhecimentos e experiências e criatividade, para desenvolver e implementar suas normas, processos e procedimentos que darão base para o seu sucesso.

Nesta fase, os objetivos da empresa, apesar de nem sempre definidos formalmente, são visíveis para todos e cada pessoa sabe o que deve fazer e seu comportamento, muitas vezes, se caracteriza pela improvisação na realização dos objetivos da empresa. (LIEVEGOED 1994)

Desta forma, as pessoas são valorizadas por sua contribuição para com o crescimento e desenvolvimento da empresa e ela não só é receptiva como valoriza a criatividade e a experimentação como formas de desenvolver essas normas, processos e procedimentos.

O Efeito do Sucesso

Nestas condições iniciais, quando alguém tem uma idéia ou mesmo uma preocupação, essa pessoa pode discuti-la com as pessoas com quem se convive todos os dias e, rapidamente, pode experimentá-la e verificar seus resultados.

O sucesso é prazeroso e as pessoas tendem a repetir o que dá certo. Com o passar do tempo (RANFT e O'NEIL, 2001), essas formas de atuação cristalizam modelos de relacionamento, normas, processos e rotinas passam a se transformam e hábitos que passam a desempenhar a função de preservar as condições iniciais do empreendimento.

Transformam-se, então (HANDY, 1994), em valores, crenças, políticas, normas e práticas de negócios e gestão, necessários para manter a unidade da empresa e dirigir as escolhas que a empresa faz, resultando em estilos deferentes de administração, estrutura organizacional, procedimentos e sistemas de recompensas.

Constituem-se, assim, (SCHEIN, 1984) cultura da organização em seus três níveis: (1) **artefatos e criações** – seu espaço físico, produtos tecnológicos, sua linguagem, sua produção artística e os comportamentos manifestos de seus membros, (2) **valores**, que refletem os valores originais dos empreendedores e seu sentido do que “deve ser como algo distintivo do que é” e se referem às convicções sobre a realidade e a maneira de se lidar com elas e a proposição de soluções e as (3) **suposições básicas** que definem as soluções preferidas entre as várias alternativas básicas que se tornam aceitas sem questionamento.

Reforçam-se, assim, as condições de sucesso e são reforçadas por ele (BOEKER, 1988). Quanto maior o sucesso, maior a força desse sistema organizacional e os comportamentos valorizados são aqueles que estão em conformidade com ele e, dessa forma, o sucesso passa a ser uma indicação de sua força..

Dito de outra forma (BURRELL e MORGAN, 1994), gera-se o *modus operandi* da organização que define o modelo certo para a organização responder às necessidades de adaptação tanto interna quanto externamente, de definição de objetivos e gestão dos recursos e esforços para obtê-lo, de integração, definida em termos do estabelecimento de controles, da inibição e tratamento dos desvios e das anomalias e da coordenação entre as partes para evitar distúrbios sérios e dos padrões latentes de motivação e recompensa.

As Armadilhas do Sucesso

Mas o sucesso pode trazer consigo algumas armadilhas. Uma delas pode ser o excesso de confiança dos seus dirigentes em relação a essas tradições que pode levar a empresa a negligenciar as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente e a aplicar as mesmas fórmulas que geraram o sucesso passado. Esse excesso de confiança pode ser também gerador de sentimento de elevada autoestima que, por sua vez reforça o excesso de confiança.

Se o sucesso for a resultante da adoção de uma estratégia eficaz (DUTTON, 1993), da mesma forma, isso criará limitações para, por exemplo, mudanças estratégicas futuras e o processo

decisório poderão se transformar em um processo automatizado, criando dificuldades para um efetivo diagnóstico estratégico a geração de respostas oportunas e rápidas.

Se a empresa for dirigida pelo seu fundador (LIEVEGOED, 1994), o sucesso pode resultar em um processo de cristalização de seus valores e gerar um estilo personalizado de organização, um processo decisório centralizado, pois é ele que conhece o produto e o mercado e domina a tecnologia com a qual a empresa foi construída. Ao se tornar e em uma empresa onde ele é o centro das decisões o que pode levar a um engessamento da empresa.

O Fracasso do Sucesso

Sob essas condições, paradoxalmente, o sucesso pode ser o gerador de forças que irão levar a empresa ao fracasso, seja por apego demasiado às tradições, miopia da visão, (KONGER e KANUNGO, 1991) comprometimento cego com a estratégia inicial ou apenas pelo efeito reforçador do sucesso e a empresa pode, gradativamente, ir se tornando conservadora, isolando-se e protegendo-se do conselho de outros (MACOBY, 2000).

Outra consequência pode ser também (RANFT e O'NEIL, 2001)., em caso de desempenho e resultados pobres, uma postura de inércia especialmente em função da não percepção e reação oportuna às mudanças que ocorrem no ambiente ou, em situações de pressão, a regressão a padrões anteriores levando-a a persistir em um curso de ação que foi gerador de sucesso passado, mesmo quando experimentam resultados negativos

Se isso ocorre (JONES e BUTLER, 1992), os dirigentes da empresa podem dar pouca atenção ou mesmo ignorando novas iniciativas empreendedoras dentro da organização, preferindo a certeza de seus sucessos iniciais às incertezas dos novos desafios e a empresa, em função de seu sucesso, pode se tornar avessa a novos desafios.

Criam-se, assim, as condições para o surgimento das anomalias que, muitas vezes, ocorrem sem o consentimento ou mesmo conhecimento da gerência e que se constituem em respostas das pessoas a esses problemas ou necessidade de adaptação.

A IDENTIFICAÇÃO E O SURGIMENTO DE OPORTUNIDADES E A GERAÇÃO DE ANOMALIAS

As empresas, quando pequenos negócios, são constituídas com um grupo reduzido de pessoas que possuem um forte impulso para empreender e para o sucesso. Como já notado anteriormente, esse impulso para a inovar e empreender, em maior ou menor grau, existe em todas as pessoas, pois os seres humanos são dotados de necessidade de criar, de materializarem as suas idéias, suas aspirações e seus sonhos. (GRYSKIEWICZ, 2000) e, para constatar isto, é só observar o comportamento das crianças enquanto brincam.

Mas, à medida que se torna bem sucedida ao atender à sua missão, a empresa começa a crescer e as coisas começam a mudar. Ao se tornar maior e mais complexa, o intercâmbio direto e informal começa a envolver-se em comunicações que são mais estruturadas, que tornam as pessoas mais distantes e mais cautelosas.

Surgem limites e a tentação da empresa é de planejar para evitar o erro e não para enfatizar o acerto. Isto, em ocorrendo, tende a paralisar as pessoas e a inibir seu ímpeto para a inovação. Os valores, as crenças, as políticas, as normas e as práticas de negócios e gestão podem transformar-se em camisas de força ou em limites rígidos para as pessoas dentro das empresas.

Mas as pessoas continuam a perceber as discrepâncias e, muitas vezes, sabem exatamente quais são os problemas da organização e como resolvê-los e acreditam que os dirigentes da empresa estão muito ocupados para ver o óbvio.(HIAN, 1998)

Mas as pessoas continuam as mesmas e mantêm seu impulso para a inovação e essa disposição, aliada à falta de controle por parte da administração, pode levar as pessoas a experimentarem novas maneiras de fazer as coisas, muitas vezes, de forma escondida.

São essas tentativas bem sucedidas se constituem em anomalias na organização: ou seja, são soluções ou inovações em processos ou produtos que, por não estarem alinhadas com as tradições, políticas, normas ou rotinas da empresa e por gerarem resultados acima do esperado, se constituem em caminhos novos ou inovadores para a empresa.

Muitas vezes, esses resultados são percebidos, mas, após recompensar as pessoas e times envolvidos, esses processos e resultados, geralmente, são deixados de lado e esquecidos.

A questão que se segue, então, é: porque mesmo reconhecendo esses processos produtores de resultados, muitas vezes espetaculares, as empresas não dão a devida atenção e nem os transformam em práticas comuns? Ou seja, porque essas anomalias da empresa ou esses sucessos são desprezados?

A PESQUISA COM DIRIGENTES

Para obter algumas evidências a respeito dessas ocorrências, realizamos entrevistas em profundidade com dirigentes de empresas de tecnologia para saber deles, a partir de suas experiências, porque isso ocorre dentro das empresas.

A metodologia utilizada foi o método do incidente crítico, utilizando-se a técnica de entrevista individual em profundidade. Nessas entrevistas, após ser explicado o conceito de anomalia, foi solicitado a cada um que relatasse casos de anomalias e descrevesse o tratamento dado a cada um deles.

Perguntou-se, então porque, na opinião deles, as empresas não investiam nessas experiências de sucesso para descobrir o que havia acontecido, quais os fatores que levaram ao sucesso e porque as empresas não davam valor para as anomalias apesar dos resultados obtidos.

RESULTADOS DA PESQUISA: Efeitos de Sucessos Isolados na Vida das Organizações

A reflexão que se faz aqui, a partir dos relatos, tem como foco principal entender as razões do porque na maioria das organizações em que ocorrem essas iniciativas isoladas, elas não são replicadas e usadas como "benchmarking" pelas outras áreas para alcançarem também melhorias em seus respectivos processos, o que poderia levar à organização como um todo a capacidade de conduzir o empreendimento a um novo patamar de negócios.

A partir dos relatos dos gerentes pode-se depreender que a anomalia é uma ocorrência comum dentro das organizações e que, na maioria dos casos, as empresas, mesmo possuindo programas de Qualidade ou programas de incentivo às propostas de melhorias, as empresas não tem metodologia e, de maneira geral, elas **não se ocupam em descobrir os porquês do sucesso e os fatores responsáveis por eles.**

Outro aspecto que pode ser identificado nos relatos dos entrevistados refere-se ao fato de que as **tradições, normas, políticas da empresa**, geralmente desenvolvidas e cristalizadas nas fases de sucesso da organização, desencorajam esse tipo de comportamento.

De acordo com os entrevistados, de maneira geral as empresas tem em comum o fato de explicitarem que a melhoria, a inovação e a criatividade são valorizadas dentro da empresa.

De acordo com um dos entrevistados, "as diferentes formas de administração das atividades de quaisquer empreendimentos têm em comum, entre as suas prioridades dentro de planos de negócios, sejam eles estratégicos ou operacionais, a melhoria da eficiência dos seus processos de negócio" (sic).

Mas, isso "é mais um discurso do que uma prática real na empresa" (sic), pois o que se privilegia é o cumprimento das normas e rotinas estabelecidas, pois estas foram estabelecidas para assegurar a permanência do sucesso inicial e qualquer mudança pode ser vista como ameaça.

Assim, as políticas, as normas e práticas parecem se transformar em camisas de força ou em limites rígidos para as pessoas dentro das empresas. Isso se manifesta, por exemplo, em

políticas de avaliação de desempenho que valorizam o cumprimento do que foi acordado e se alguém tenta algo novo e o resultado é desfavorável ela é penalizada.

Outro aspecto que emergiu nas entrevistas refere-se à constatação de que o sucesso obtido pelo grupo por meio da anomalia pode ser **gerador e despertar ciúmes, ameaças e outros sentimentos como a inveja e mesmo a insegurança** diante do resultado e suas repercussões.

É comum, em casos de anomalia, que os gerentes não possuam o controle do processo e por isso, não poderem ter os resultados obtidos atrelados ao seu desempenho, eles comuns gerentes despreparados se sentirem ameaçados ou desenvolverem outros tipos de sentimento como a inveja, o ciúme e mesmo a insegurança.

A análise também possibilitou constatar que nos ambientes descritos como sendo caracterizados por modelos ou **processos de gestões tradicionais** não é raro identificar-se essas anomalias. Elas se caracterizam como iniciativas, de certa forma isoladas, de áreas ou de pessoas que, muitas vezes, alcançam resultados altamente significativos na obtenção de saltos quantitativos e qualitativos na eficiência de seus processos, atingindo, em prazos de tempo relativamente curtos, ganhos substanciais de produtividade e melhorias excepcionais de qualidade daquilo que produzem, sejam produtos ou parte destes, ou serviços que, após obterem algum tipo de reconhecimento e recompensa, são deixados de lado e esquecidos.

Outro aspecto levantado refere-se ao fato de que as diferentes formas de administração das atividades de quaisquer empreendimentos têm em comum, entre as suas prioridades dentro de planos de negócios, sejam eles estratégicos ou operacionais, a busca constante da melhoria da eficiência dos seus processos de negócio.

Não reconhecer e não dar valor para o sucesso isolado, conseguido graças a um grande esforço do grupo envolvido para vencer as barreiras existentes nesse tipo de ambiente, pode ser resultante da **permanência dos dirigentes em uma zona de conforto** gerada por suas decisões, comportamentos e práticas em consonância com as tradições e com a manutenção do status quo.

Outro aspecto levantado pode ser ligado à um **certo tipo de arrogância gerencial** ou mesmo ao **receio da perda de prestígio e poder**. Como os resultados foram obtidos sem o necessário apoio da empresa, reconhecê-los pode estar ligado à uma percepção de que se o grupo conseguiu sem o apoio dos dirigentes ou da organização. Isso pode levar à percepção de que seu papel pode se tornar prescindível.

Para evitar que isso ocorra, os gerentes preferem ignorar ou não dar destaque aos resultados, desestimulando assim esse tipo de comportamento. Em um dos casos relatados, o que foi dado como prêmio para o gerador foi uma promoção com transferência para outra área.

MEDIDAS PARA EVITAR A PERDA DE OPORTUNIDADES

De acordo com os entrevistados, uma das medidas para evitar a perda de oportunidades é **estabelecer um processo de gestão que preze práticas e valores arrojados no gerenciamento das pessoas** como o "empowerment", a comunicação franca e aberta, o desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento apropriado, a construção dos seus relacionamentos com clientes, com a comunidade e entre elas próprias, além de propiciarem as bases concretas em termos de remuneração e benefícios.

Outro aspecto apontado refere-se à necessidade de que esse sistema deve, para facilitar a ocorrência desses sucessos isolados refere-se à criação de uma base de gestão que seja capaz de preparar um **ambiente que valorize o bem maior da organização** ao invés de as pessoas pensarem e agirem considerando apenas as suas áreas funcionais ou somente cada uma delas próprias e o comportamento em conformidade com os padrões estabelecidos.

Também foi ressaltado que a análise dos resultados obtidos e dos processos utilizados pelo grupo que obteve um sucesso isolado poderia indicar um **perfil comum na atuação do grupo engajado nessa melhoria** - a presença de valores comuns, a capacidade das pessoas se transcenderem na sua busca pelo bem comum, a liderança centrada no grupo, a comunicação

efetiva, o reconhecimento aceito como justo, oportunidades de desenvolvimento e o poder de decisão descentralizado entre outros que, em tese deveriam ser valorizados pela empresa .

Um processo desse tipo possibilitaria que o sucesso não acontecesse apenas de forma isolada, mas como uma prática comum dentro da empresa, não permanecendo isolado depois que for alcançado, pois o sucesso de uma pessoa ou de um grupo de uma determinada área é o sucesso de todos.

As empresas precisam **oferecer condições favoráveis** para que as pessoas possam empreender e inovar, gerando desafio para as pessoas, delegando autoridade, disponibilizando recursos e o acesso a informações e desenvolvimento, oferecendo patrocínio e disponibilizando um sistema de recompensa para valorizar os que se arriscaram e empreenderam.

Quando isso é regra, ocorrem realizações de experiências de melhoria que contam com o apoio de todos na organização. As pessoas, a direção inclusive, estarão abertas para ajudar e a aprender com os resultados e os processos empregados nesses grupos pilotos, para que possam empregá-los nos seus respectivos processos.

CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo estudar as razões pelas quais as anomalias ou sucessos isolados nas organizações, apesar de produzirem resultados acima do esperado, não são analisados para se identificar normas, processos e práticas inovadoras que pudessem ser incorporadas às práticas, normas e tradições.

Como os dados obtidos nas entrevistas indicam, os fatores relacionados com a não valorização das anomalias estão relacionados com fatores como as tradições, normas, políticas da empresa, os modelos ou processos de gestões tradicionais adotados, a permanência dos dirigentes em uma zona de conforto, os sentimentos como ciúmes, inveja e insegurança, a um certo tipo de arrogância gerencial ou mesmo ao receio da perda de prestígio e poder e também por não se aplicar em descobrir os porquês do sucesso e os fatores responsáveis por eles.

Para obter que as pessoas apliquem mais a sua criatividade e conhecimentos na geração de resultados que superem as expectativas – as anomalias - é preciso estabelecer um processo de gestão que preze práticas e valores arrojados no gerenciamento das pessoas, preparar um ambiente que valorize o bem maior da organização do que o das áreas funcionais ou somente cada uma das pessoas, desenvolver um perfil comum na atuação do grupo engajado nessa melhoria, caracterizado pela presença de valores comuns, capacidade das pessoas se transcenderem na sua busca pelo bem comum.

Além disso, é necessário um processo de liderança centrado no grupo, comunicação efetiva, reconhecimento aceito como justo, oportunidades de desenvolvimento e o poder de decisão descentralizado entre outros que, em tese deveriam ser valorizados pela empresa, oferecendo, assim, condições favoráveis para que as pessoas possam empreender e inovar, gerando desafio para as pessoas, delegando autoridade, disponibilizando recursos e o acesso a informações e desenvolvimento, oferecendo patrocínio e disponibilizando um sistema de recompensa para valorizar os que se arriscaram e empreenderam.

Ao reconhecer e criar oportunidade para as anomalias, a empresa pode transformá-la em um de seus processos de inovação e com isso transformar as idéias e inovações das pessoas em tecnologia de processos ou produtos.

BIBLIOGRAFIA

BOEKER, W. (1988) Strategic change: the effects of founding and his story. *Academy Management Journal*, 34, 591-612.

BURREL G. e MORGAN, G. (1994) *Sociological paradigms and organizational analysis*. USA: Arena

- CHURCH, Allan H (1995). - Managerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes. *Human Resources Development Quarterly*, Jossey-Bass Pub. vol 6, nº 2, Summer: 173-205
- DUTTON, J. (1993) Interpretations on automatic: a different view of strategic issues diagnosis. *The Journal of Management Studies*. 30:339-357, apud RANFT, A. I. e O'Neil, H. M. Board compositions and high-flying founders: hints of trouble to come. *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15. n. 1
- GRYSKIEWICZ, S. S. (2000) Creating positive turbulence. *Association Management*, January 46-51
- HANDY, C. (1994) *Os deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. SP: SENAC - Saraiva,
- HIAM, A. (1998) Obstacles to creativity. *The Futurist*, October, 30-34
- JONES, G. R. e BUTLER, J. (1992) Managing internal corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 18: 733-742.
- KONGER J. A. e Kanungo, R. N (1991) *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- KOUZES, M. J. e POSNER, B. M. (1990) *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA,
- LAWLER III, (1991) Edward E. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass Pub..
- LIEVEGOED, B. (1994) The developing organization. In BENNIS, W. et. al. *Beyond leadership: balancing economics, ethics and ecology*. UK: Blackwell pub.
- MACOBY, M. (2000) Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 68-78
- MARROW, A. ed. (1972) *The failure of success*. USA: AMACOM. 339 p.
- MICHALCO, M. (1991) *Thinkertoys: a handbook of business creativity*, USA: Tem Speed Press., 336p.
- PACKARD, David. (1995) *The HP way*. RJ: Campus,
- RANFT, A. I. e O'Neil, H. M. (2001) Board compositions and high-flying founders: hints of trouble to come. *Academy of Management Executive*, vol. 15. n. 1.
- STRINGER, (2000) How to manage radical innovation. *California Management Review*. Vol. 42, nº 4 Summer. 70-87
- VAN de Ven, A, H. (1993) The process of organizational innovation. In HUBER, G e GLICK, W. (ed) *Redesign*. NY: Oxford University
- SWEETMAN, K. (2001) Management mistakes squelch employee innovation. *MIT Sloan Management Review*. Summer 2001.