

Evitando o colapso organizacional

Assistimos, dia após dia, ao desaparecimento de empresas. O fato é corriqueiro, mas uma pergunta permanece, despertando nossa preocupação ou curiosidade: que fatores conduzem as empresas ao colapso? Entre as diversas razões, muitas podem ser tratadas, e algumas delas com medidas relativamente simples. Este artigo mostra ao leitor algumas dessas razões e propõe medidas de prevenção contra o declínio e o colapso.

por **Arménio Rego** Universidade de Aveiro e **Miguel P. e Cunha** Universidade Nova de Lisboa

Entre pequenas e médias empresas, a “taxa de mortalidade” sempre foi alta. Muitas delas sucumbem logo nos primeiros anos de existência, ao enfrentar as dificuldades para consolidação e os desafios do crescimento. Porém, o fenômeno não é exclusividade de pequenas empresas, e não é incomum constatar, muitas vezes com surpre-

sa, grandes empresas fechando suas portas e indo à falência. Algumas desaparecem repentinamente, vítimas de mudanças estruturais ou conjunturais para as quais não estavam preparadas. Outras definham em lenta agonia e desaparecem melancolicamente, sem conseguir reverter o processo de declínio.

O declínio e o colapso de empresas têm sido definidos de modos diversos, mas é consenso que se trata de um processo, e não de um evento, e que tal processo se relaciona com a incapacidade de antecipar e tratar ameaças e condições desfavoráveis. Dessa incapacidade resulta a perda de controle e de recursos, o que, em última instância, quando a gravidade do processo já se tornou crônica, pode levar ao desaparecimento da organização.

A organização pode sofrer danos irreversíveis quando seus líderes deixam de dar atenção aos sinais do ambiente e deixam de ouvir seus colaboradores.

Este texto trata dessa difícil e amarga questão. Propõe uma atenção particular, no processo de fracasso ou colapso organizacional, à atuação dos líderes e sua relação com seus colaboradores, mostrando que há importantes causas para o fenômeno enraizadas em aspectos subjetivos da realidade organizacional. Trataremos de cinco grandes causas para o declínio e o colapso organizacional. A identificação dessas causas é o primeiro passo para seu tratamento.

Olhos e ouvidos fechados. Parece consenso que a gestão autocrática pode tornar a organização “cega” e “surda” aos ventos de mudança. Em um artigo publicado no *Financial Times* em 11 de outubro de 2002, o autor observava: “Um líder autoritário é, em geral, a principal causa do fracasso organizacional. Não porque personalidades poderosas repre-

sentem um obstáculo ao sucesso, mas porque as decisões estratégicas se tornam desproporcionalmente arriscadas quando os olhos e ouvidos do decisor estão fechados (...) O autocrata não ouve os outros e não partilha autoridade”.

A literatura sobre liderança é categórica: não há *one best way*. Circunstâncias distintas requerem diferentes estilos de liderança. A liderança autocrática pode até ser apropriada em determinadas condições (por exemplo, em crises que exigem respostas rápidas), ou com determinados tipos de colaboradores. O problema não está, portanto, no estilo autocrático em si, mas na circunstância e no modo como esse estilo se manifesta na prática. A organização pode sofrer danos se seus líderes se tornarem insensíveis aos sinais que o meio lhes envia, se deixarem de escutar seus colaboradores e se não incorporarem nas decisões as contribuições por eles geradas.

“Morte ao mensageiro”. Esta expressão traduz o que pode ocorrer quando alguns colaboradores, de forma franca e aberta, decidem comunicar “más notícias” e seus líderes reagem intempestivamente, desconsiderando a mensagem. O que fazem os mensageiros? Alguns talvez sejam corajosos e sustentem suas posições. Porém, mais cedo ou mais tarde, perceberão que sua franqueza não levou à resolução dos problemas, e que até os desfavoreceu no relacionamento com seus líderes. Talvez concluam que estão “pregando no deserto” e que manter uma postura “discreta” é a melhor maneira de preservarem suas carreiras. Então, é provável que comecem a transmitir a seus líderes aquilo que julgam que eles queiram ouvir.

Quando isso ocorre, e os colaboradores mais sinceros inibem-se de expressar discordâncias, os sinais da mudança chegam distorcidos e as decisões passam a se basear em in-

Quadro 1: Identificando a vulnerabilidade ao colapso

DIMENSÃO	ORGANIZAÇÕES MAIS VULNERÁVEIS	ORGANIZAÇÕES MENOS VULNERÁVEIS
Capacidade de escutar	Pouco desenvolvida	Bem desenvolvida
Comunicação	Censurada e/ou autocensurada	Franca e honesta
Confiança interpessoal	Pouco desenvolvida	Bem desenvolvida
Modelos mentais	Dogmáticos	Abertos à discussão e à crítica
Narcisismo na liderança	Forte presença	Ausência
Formas de aprendizagem	Mecanicista	Orgânica

formações incompletas ou incorretas. Com isso, será criado um cenário fantasioso e falsamente seguro para o líder.

Muitas vezes, os líderes não estão conscientes desses riscos. Empenham-se vigorosamente para o sucesso da organização e até realizam grandes sacrifícios pessoais. Acreditando possuir estratégias adequadas para resolver os problemas, apegam-se a elas e reagem violentamente a quem as ataca. Disponibilizam-se para ouvir as opiniões dos colaboradores, mas repelem-nas se não se ajustam à sua visão.

Caso prático. Sérgio era um líder carismático. Deu início à reunião revelando seus planos de expansão para a empresa e pedindo a todos que expressassem com total franqueza suas opiniões. Após diversas intervenções, Carla opinou. Mais três intervenções lhe sucederam. O líder tomou então a palavra e contrariou veementemente Carla. Ela percebeu que alguns de seus argumentos não foram corretamente interpretados. Pediu a palavra para se explicar, mas não foi ouvida. Decidiu então não cometer o mesmo “erro” nas próximas reuniões. Os demais participantes ficaram igualmente surpreendidos com a atitude de Sérgio e passaram a desconfiar dos convites para se expressarem “franca e abertamente”.

Desconfiança. As organizações contemporâneas são sistemas complexos, que operam sobre uma base de confiança. Quanto mais aberto e dinâmico o ambiente, menor a capacidade de estabelecer normas e procedimentos e maior a necessidade de se estimular a confiança entre os quadros e destes em relação à organização.

Por outro lado, quando certos eventos e comportamentos, especialmente de líderes, comprometem a base de confiança, todo o sistema sofre: a necessidade de controle aumenta, perde-se eficiência e sinergia, e os relacionamentos deterioram-se. Se a questão não for tratada a tempo, a desconfiança pode aumentar, provocando uma escalada que pode levar a decisões erradas e diretrizes não cumpridas, com graves consequências para a saúde da organização.

Caso prático. Rodrigo, um pesquisador, solicitou a colaboração de uma empresa para uma investigação acadêmica. A pesquisa naturalmente exigia que as res-

postas fossem francas e diretas. O anonimato seria garantido. O diretor de recursos humanos argumentou que haveria dificuldades em obter as respostas e convenceu o pesquisador a enviar os questionários aos funcionários por meio de seu departamento. No decorrer da pesquisa, o diretor passou a ler os questionários, identificando os autores das respostas. Com o tempo, a quebra de “confidencialidade” ficou patente e espalhou-se pela empresa. Os funcionários sentiram-se traídos e passaram a adotar uma postura defensiva e agressiva diante de novas solicitações. O ambiente de confiança havia se quebrado.

Modelos anacrônicos. Outra causa fundamental para o declínio e o colapso das organizações é a fixação dos gestores em modelos bem-sucedidos do passado, mas que, com a evolução do contexto de negócios, tornaram-se anacrônicos.

Para realizar mudanças nas organizações, é necessário mudar o “mapa mental” usado na interpretação do ambiente. Quando os gestores mudam seus modelos, passam a perceber a situação de modo diferente e ficam mais aptos a compreender a necessidade de mudança e as novas exigências e desafios que a realidade impõe.

Um bom exemplo da influência dos modelos é dado pela reação da indústria suíça ao relógio a quartz. Inventa-



do em 1967 em um centro de investigação daquele país, foi desprezado por não se enquadrar ao modelo vigente “do que é um relógio”. Ignorando o dogma vigente, a japonesa Seiko adotou a inovação e, com isso, mudou os rumos da indústria relojoeira. Quando a indústria suíça percebeu a nova realidade, era tarde e sua participação no mercado havia sido seriamente comprometida. O sucesso passado dos suíços havia os impedido de detectar a emergência do novo modelo, tornando-os complacentes e induzindo-os a ignorar sua própria inovação e o uso que os japoneses haviam feito dela.

Em uma organização, a perspectiva compartilhada por seus membros pode induzi-los a filtrar seletivamente a informação, de modo que os fatos que entrem em choque com as premissas básicas são desprezados.

É como se houvesse um cérebro organizacional, guardado pelos líderes. Insensíveis aos ventos que sugerem mudanças de rumo, eles podem reagir negativamente às propostas que entrem em choque com suas convicções. Quando alguns colaboradores fazem proposições de mudança, os “sacerdotes” e seus “acólitos” podem agir de modo intempestivo. Assim, a empresa segue caminhando para a ruína, perdendo a capacidade de atuar como um sistema social aberto à informação e sensível ao ambiente externo.

Narcisismo exacerbado. A autoconfiança é um traço desejável nos executivos. Líderes confiantes inspiram seus liderados, reduzem resistências e estimulam um clima de con-

fiança na organização. Mas uma perversão da autoconfiança é o narcisismo exacerbado. Líderes de personalidade narcisista desestimulam visões diferentes das suas e combatem opositores, além de criar uma realidade fantasiosa, regida por seus próprios desejos e vontades.

Caso prático. Os colaboradores respeitavam profundamente Mário e, cientes de suas qualidades, raramente expressavam críticas. Alguns lhe devotavam lealdade quase “divina” e frequentemente se sacrificavam por ele e pela empresa. Outros, é fato, sentiam-se menos confortáveis com esse clima e, discretamente, iam abandonando a organização. Mário percebia-se rodeado por uma equipe que lhe consagrava total fidelidade. Com o tempo, seus fracassos passaram a ser ignorados, induzindo-o a repetir erros. Quanto mais a organização se atolava em problemas, mais Mário se isolava em seu ciclo de aduladores e vivia em uma realidade à parte. A situação logo se tornou irreversível e todo o grupo precisou ser removido.

Arte da sobrevivência. Quando os líderes matam os mensageiros das más notícias, quando os gestores deixam de atender os sinais de mudança no meio, quando se convencem de que as soluções bem-sucedidas do passado continuam válidas, aumenta o risco de declínio e de colapso.

Se pudéssemos definir um denominador para enfrentar todos os problemas mencionados anteriormente, ele seria a capacidade de adaptação. E, para que as empresas atuem

Regras de ouro

A realidade corporativa não admite receita simples, mas algumas posturas podem ajudar a evitar o pior.

- Evite o exercício autocrático da liderança. Partilhe autoridade. Escute.
- Não reaja intempestivamente às verdades desagradáveis. Caso contrário, as pessoas acabarão por lhe dizer apenas aquilo que quer ouvir e você fará uma leitura do ambiente distante da realidade.
- Quando solicitar opiniões francas e abertas aos colaboradores, não reaja como se elas fossem fracas, incorretas ou inválidas.
- Se prometer às pessoas anonimato na expressão de opiniões, cumpra o prometido. Caso contrário, as pessoas perderão a confiança e evitarão se expor em outras ocasiões.
- Preste atenção aos sinais de mudança, mesmo os mais tênues.
- Acolha as propostas que se chocam com os pressupostos vigentes. Aceite as “heresias”. Elas podem germinar o futuro da empresa.
- Cuidado com doses exageradas de narcisismo. Esse traço de personalidade pode induzi-lo a não assumir seus próprios erros, a atuar com arrogância e a abusar de seus colaboradores.

como organismos vivos, capazes de se adaptarem continuamente ao meio ambiente, é preciso que desenvolvam sua capacidade de aprendizado.

Para que o aprendizado e a adaptação ocorram, é essencial que os líderes promovam um ambiente que torne suas empresas permeáveis à informação, e que tornem cada colaborador um sensor ou radar. É também essencial que os líderes vejam suas organizações como seres vivos que aprendem, e não como máquinas totalmente controláveis e sempre imutáveis. Para isso, eles devem se dispor, eles próprios, a seguir uma rota de contínuo aprendizado, em que posições são revistas, em que posturas são colocadas sob a luz das situações vigentes.

As organizações predispostas à aprendizagem devem admitir que não possuem respostas para todas as perguntas e que devem contar com seus colaboradores em cada passo

que forem dar. A organização que aprende é uma organização que sabe que o papel de seus líderes, na condução do grupo em questão, é um espelho e um termômetro a revelar como as coisas estão indo. Por isso, os líderes são verdadeiros sistemas de alerta, incansavelmente dispostos a checarem e reverem suas próprias visões de mundo.

Arménio Rego

Prof. na Universidade de Aveiro
Doutor em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
E-mail: Arego@egi.ua.pt

Miguel Pina e Cunha

Prof. na Universidade Nova de Lisboa
Doutor em Gestão pela Universidade de Tilburg
E-mail: mpc@fe.unl.pt

Virando o jogo

Implementar um processo de *turnaround* – mudança radical – é a última chance que muitas empresas têm para evitar o colapso organizacional. Nesta entrevista, cedida a Pedro Bendassolli, da RAE-executivo, o professor Jacob Jacques Gelman, da FGV-EAESP, explica o que pode levar as empresas ao declínio e fala das formas de recuperação.

O que leva uma empresa ao declínio?

Talvez possamos identificar duas grandes causas de declínio, e ambas dizem respeito às ações gerenciais. A primeira é uma ação de natureza estratégica ineficiente: falta de adaptação da empresa a seu meio, de uma avaliação distorcida dos cenários futuros e de baixa taxa de diversificação de produtos e serviços.

A segunda causa são as ações gerenciais de natureza operacional e funcional. Neste caso, assiste-se a deficiências em diversas áreas da empresa, como em vendas, marketing, finanças, gestão de crédito, pesquisa e desenvolvimento, e nos modelos e processos de gestão.

Quais os principais erros cometidos pelos líderes?

- *Isolamento*. Os executivos não interagem com seus funcionários, clientes e fornecedores. Também ignoram os concorrentes.
- *Embriaguez de sucesso*. Quando pensam: “Somos os melhores, os concorrentes estão sempre nos copiando, nada temos a aprender com os outros”.
- *Miopia*: a falta de foco no mercado. Os executivos têm verdadeira obsessão por produtos e tecnologias existentes, mas esquecem o que os clientes querem ou o que o mercado deseja.
- *Má gestão financeira*: erros relacionados a alavancagem, concessão de crédito, entre outros.
- *Obsessão pela participação de mercado*. A “compra” de parti-

cipação a qualquer preço apresenta grandes riscos.

- *“Radar com defeito”*. Trabalhar com cenários mal elaborados e, assim, tomar decisões erradas.
- *Estilo autoritário*. Líderes centralizadores e autoritários estão mais sujeitos a tomar decisões erradas.
- *Incompetência*. A tolerância ao despreparo dos executivos, a controles insuficientes e a modelos de gestão anacrônicos pode levar ao desastre.

Como o processo de *turnaround* pode reverter uma situação de declínio?

Devemos fazer uma distinção entre dois tipos de *turnaround*. O primeiro é o *turnaround* cirúrgico, que pode incluir reestruturação geral, revisão da missão e das metas, mudanças nos cargos de direção, redução geral de custos, alteração na linha de produtos e busca de ganhos de produtividade e eficiência.

O segundo é o *turnaround* clínico, que, além de alguns elementos do *turnaround* cirúrgico, busca ganhos de produtividade e eficiência por meio da modernização de plantas, inovações, novos produtos, gestão participativa, maior integração organizacional, busca do suporte dos *stakeholders*, determinação clara de responsabilidades, construção de confiança e credibilidade.

e-mail: pedrofernando@terra.com.br