

Fora com o passado, Entre com o novo

Por - Pablo Martin de Holan

Publicado em: abril 6, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Traduzido por Luiz Henrique T R Pedroso

A incerteza é uma parte inseparável da tomada de decisão e, como tal, uma parte intrínseca de ser gerente. Para melhorar suas chances de sucesso, os gerentes precisam aumentar sua flexibilidade, e isso requer a capacidade de destruir o conhecimento obsoleto que serve como âncora para o passado.

As organizações se desviam do caminho para entender as consequências futuras das decisões atuais, usando uma variedade de ferramentas e técnicas, que vão desde grupos focais até opções reais. A raiz do problema, no entanto, continua ser a mesma. Nós realmente não sabemos o que o futuro nos armazena, mas temos que nos preparar do melhor jeito possível.

Inércia interna

Nós afirmamos abraçar as mudanças, mas somos treinados para evitar a incerteza tanto quanto podemos. Conseguimos isso usando a maneira mais simples que conhecemos: olhar ao redor para ver o que todo mundo está fazendo e tentar algo semelhante. Nós legitimamos nossas decisões assegurando que elas não são muito diferentes das tomadas por todos os outros.

Nossa celebração com as mudanças organizacionais e a aclamação que reservamos para os empresários que apresentam novos modelos de negócios, indicam quão difícil é a mudança para a maioria de nós. Nós queríamos que nossas empresas fossem diferentes, mas recebemos constantes pressões para que permaneçam iguais. Ao limitar a nossa vontade de abraçar a mudança, minimizamos a probabilidade de falhas espetaculares, mas também reduzimos as chances de resultados extraordinários.

Uma vez que as empresas não conseguem efetivamente prevenir a incerteza em seu meio ambiente, eles fazem esforços extras para a estabilidade dos seus sistemas e processos. A confiabilidade nas decisões é um dos objetivos mais importantes para qualquer empresa, porque permite que a empresa crie produtos e serviços consistentes, reduz o custo e a complexidade da gestão e, desde que o contexto permaneça o mesmo, aumenta a probabilidade de sucesso.

Mas abraçar a confiabilidade prejudica a nossa capacidade de adaptação. Uma grande empresa multinacional de bens de consumo que estudamos exigiu tantas assinaturas, revisões e análises antes que pudesse implementar algo novo que, em essência, enfraqueceu-se e acabou se tornando um seguidor em quase todos os seus mercados. Esse

comportamento é tão comum que acreditamos que o verdadeiro milagre não é que as organizações mudem tanto, mas que elas mudem. Afinal, a mudança exige muito esforço e recursos, e a pesquisa mostra que a grande maioria (cerca de 70%) das iniciativas de mudança falha.

Antídoto padrão para a incerteza

O conselho padrão para os gerentes que enfrentam incertezas é direto: criar organizações flexíveis e resilientes. A flexibilidade, neste caso, significa desenvolver a capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente de negócio com a maior rapidez e precisão possível. O processo de adaptação à mudança é alcançado em duas etapas: primeiro, os gerentes são encorajados a reunir e processar informações suficientes que façam sentido do ambiente de negócio e, uma vez que tenham uma ideia clara do que está no caminho, eles precisam desenvolver uma solução. Se não houver nenhum disponível, a empresa deve aprender criando e aplicando conhecimentos sobre a situação original que enfrenta.

A gestão do conhecimento, em geral, e a aprendizagem organizacional, em particular, foram propostas como ferramentas efetivas para enfrentar a incerteza. Se as organizações não conseguem prever o futuro então o argumento é que eles podem, pelo menos, desenvolver as novas habilidades que serão requeridas assim que forem necessárias. Com exagero, argumentou-se que a aprendizagem organizacional é, de fato, a única fonte sustentável de vantagem competitiva. Por exemplo, Ikujiro Nonaka, um guru sobre o tema do gerenciamento do conhecimento, afirmou que: "Empresas bem sucedidas são aquelas que criam consistentemente novos conhecimentos, divulgam-no amplamente em toda a organização e incorporam-no rapidamente em novas tecnologias e produtos". Gerenciamento estratégico, então, torna-se a gestão estratégica do conhecimento e da aprendizagem.

Nossa pesquisa, no entanto, indica que controlar a incerteza não se trata apenas ou principalmente sobre aprendizagem: trata-se de mudanças. As descobertas da pesquisa e uma grande quantidade de dados e anedotas reunidos entre os gerentes de diferentes empresas em todo o mundo indicam que tentar mudar uma grande empresa é como lutar com um travesseiro: você simplesmente se cansa e o travesseiro permanece o mesmo. Na maioria das organizações, quando o antigo e o novo colidem, o velho ganha silenciosamente.

A pesquisa demonstrou que o sucesso leva a maiores eficiências e organizações com melhor funcionamento, mas apenas nas áreas que os gerentes conhecem bem. Chamamos isto de **exploração**, porque a organização explora o que conhece e desenvolve mecanismos para explorá-lo ainda mais profundamente. No entanto, o sucesso aumenta a tendência de repetir os comportamentos passados que levaram a esse estado, mesmo que não correspondam às condições atuais.

Ante a incerteza, a tendência natural parece ser fazer o que a organização tem feito no passado. O sucesso atual, então, promove o fracasso futuro. Pesquisas realizadas por Danny

Miller e Ming-Jer Chen na Universidade de Columbia mostram que as empresas que gozaram de recentes períodos de alta receita obtêm menos ações competitivas do que suas contrapartes menos afortunadas, semeando as sementes de seu futuro desaparecimento. A incerteza coloca as empresas em uma posição vulnerável, mas principalmente porque ao abraçar o passado, a empresa se torna incapaz de se adaptar ao futuro.

O problema é exacerbado porque as organizações agem de forma assimétrica ao atribuir a culpa - a falta de ação é punida com menos frequência e menos duramente do que agir e falhar. Além da visibilidade associada ao fracasso, é difícil convencer as pessoas a mudar o curso quando as coisas estão aparentemente indo bem: apenas os grandes desastres provocam grandes mudanças.

Os antecedentes de mudanças bem-sucedidas

Não acreditamos que o problema com a mudança seja a falta de aprendizado. Em vez disso, estamos convencidos de que o principal problema é a falta de uma aplicação sustentável do que foi aprendido. Passamos muito tempo tentando encontrar a solução e não o suficiente para garantir a implementação da solução. Como argumentamos abaixo, isso acontece porque não manuseamos muito bem os restos do passado.

Em um grande estudo de esforços de mudança em organizações de serviços multinacionais, descobrimos que as empresas que conscientemente destruíram conhecimento e práticas que se tornaram incorporadas na organização, tiveram um número significativamente menor de falhas ao lançar novas iniciativas.

Ao expandir essas ideias, é possível afirmar que apenas as organizações flexíveis podem lidar adequadamente com a incerteza e que uma parte crucial dessa flexibilidade é a capacidade de descartar ("esquecer") o conhecimento que está bloqueando a mudança estratégica.

Na verdade, o que está subjacente a uma mudança organizacional bem-sucedida é a combinação certa de três fatores: a capacidade de detectar a necessidade de mudança; a capacidade de desenvolver as habilidades para lidar com essa mudança; e a habilidade rara de desmontar o conhecimento existente, particularmente quando impede a organização de se adaptar a uma nova realidade. Os dois primeiros são bem conhecidos, então nos concentraremos no terceiro.

Destruindo o conhecimento

Uma vez que é um conhecimento antigo que bloqueia a empresa na maneira antiga, o processo de destruir ativamente esse conhecimento é uma parte vital de qualquer esforço de mudança e, como argumentamos, seria uma condição necessária para uma adaptação bem sucedida a ambientes incertos. Considere o que está acontecendo com as companhias aéreas estabelecidas, como a Iberia ou a British Airways. No extremo inferior do mercado, eles enfrentam ataques de concorrentes de baixo custo e, no topo, eles devem lidar com

empresas que oferecem serviços de jato particular. É claro que o modelo de negócio, das companhias aéreas estabelecidas, precisa ser alterado, mas o passado está tão enraizado que é difícil para elas se afastarem dele. Nossa pesquisa indica que quatro dimensões são de particular interesse ao dismantelar conhecimentos antigos: ativos; procedimentos; estruturas e cultura. Usaremos o exemplo da indústria aérea para explicar cada um desses fatores.

- **Ativos.** Quando uma empresa introduz mudanças, precisa analisar se a iniciativa é viável com os ativos atuais e, se não, quais ativos novos são necessários. Infelizmente, em seus esforços para minimizar as despesas de capital, as organizações costumam manter o que têm, aumentando as chances de que esses recursos sejam inadequados. Por exemplo, embora as companhias aéreas de baixo custo mencionadas acima tenham uma série de vantagens sobre as companhias aéreas estabelecidas em termos de custo e eficiência, elas, as companhias aéreas estabelecidas, também se beneficiarão de ter aviões que são mais baratos de manter. Para as companhias aéreas estabelecidas, o dismantelamento de seus aviões não parece uma alternativa viável e então elas continuam a operá-los, apesar do maior custo. Assim, as políticas de redução de custos são implementadas em todos os lugares, exceto no local onde podem ter os retornos mais altos.
- **Procedimentos.** Estes são os processos, tanto formais como informais, utilizados pelas empresas para obter resultados. Esses processos podem ser descritos como uma sequência coordenada de ações em direção a um objetivo comum. Os comportamentos também podem ser descritos como uma sequência coordenada de ações em direção a um objetivo comum. Os comportamentos nas empresas não são aleatórios ou improvisados; pelo contrário, eles são regulados por regras e procedimentos que indicam o que deve ser feito em diferentes circunstâncias. Durante os períodos de mudança, os procedimentos geralmente são modificados, mas raramente são modificados na medida em que a situação requer. Mudanças parciais nos procedimentos resultam em confusão e práticas ineficientes. Nesta fase de transição, a empresa já não é o que costumava ser, mas ainda não é o que precisa ser.
- **Estruturas.** Refletem decisões sobre a divisão do trabalho (quem faz o que na empresa) e a divisão do poder (quem gerencia quem). Durante os esforços de mudança, é comum ocorrerem modificações nas estruturas das organizações, mas os elementos mais profundos da estrutura muitas vezes permanecem os mesmos. Como resultado, a organização continua dividindo tarefas e autoridade nos modos antigos, apesar dos novos nomes e divisões.
- **Cultura.** Isso atua como um poderoso mecanismo para integrar a organização e criar um “sentimento de pertencer” a um grupo com objetivos compartilhados e uma visão unificada do mundo. Infelizmente, culturas fortes são notórias por resistir à mudança, especialmente quando essa mudança desafia diretamente os entendimentos comuns na organização. Testemunhe a cultura dominante das companhias aéreas dos EUA: ela é principalmente sobre hubs, redes amplas e companhias aéreas de serviços completos, e

menos sobre o aumento da produtividade, que é a verdadeira marca de uma companhia de baixo custo. Enquanto muitas empresas estão desafiando a viabilidade desse modelo de negócios, algumas companhias aéreas estão ativamente resistindo a qualquer mudança, esperando que o crescimento dos passageiros neutralize as ineficiências que surgiram dos altos preços do passado, que agora são muito importantes graças ao surgimento de concorrentes eficientes de baixo custo.

Conclusões

O vínculo entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva é claro: as empresas com habilidades de aprendizagem estão mais bem posicionadas para aproveitar as oportunidades emergentes e lidar com ameaças emergentes, especialmente aquelas que exigem mudanças organizacionais significativas. As empresas que criam novos conhecimentos são capazes de inovar de forma mais eficaz e se adaptar às condições e variáveis incertas do ambiente de negócios.

No entanto, existe uma dimensão importante do conhecimento em organizações que merecem muito mais atenção: como o conhecimento é destruído. Nossa pesquisa mostra que lidar com a incerteza não é apenas sobre aprender; também é sobre esquecer as coisas certas no momento certo.

Os estoques atuais de conhecimento podem impedir novos aprendizados e podem até atuar como barreiras à oportunidade de criar um novo modelo de produto, serviço ou negócio. Muitas vezes, somos prisioneiros do passado. As reservas de conhecimento não necessárias exigem uma gestão dispendiosa e podem consumir atenção executiva crítica, levando a dificuldades de adaptação ao ambiente e perda de competitividade.

Acreditamos que as empresas e os gerentes responsáveis por elas devam se tornar tão habilidosos no “gerenciamento do processo de esquecer” como se tornaram no gerenciamento do aprendizado. Sem a capacidade de destruir o conhecimento, a maioria dos esforços de mudança falhará. Quatro dimensões são particularmente importantes: recursos, procedimentos, estruturas e cultura. Juntos, eles explicam por que a maioria dos esforços de mudança falha. No entanto, como nossa pesquisa mostra, gerenciar ativamente o processo de destruição do conhecimento aumenta a probabilidade de adaptação bem sucedida a novas condições, uma característica crucial para as empresas que enfrentam ambientes incertos.

INFORMAÇÃO SOBRE O AUTOR

Pablo Martin de Holan is professor of strategy and new venture creation at Instituto de Empresa and professor of strategy and organization at INCAE Business School.