

Quando os sinos do alarme tocam.

Por Paul Dobson e Richard Donkin

Publicado em: abril 02, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Traduzido por Luiz Henrique T R Pedroso

Mesmo com uma gerência cuidadosa com os planos de contingências, é difícil antecipar o tipo de crise que atingiu a Arla Foods, uma empresa de laticínios sueco-dinamarquesa, em janeiro de 2006 quando o seu negócio se tornou um alvo do boicote mulçumano aos produtos dinamarqueses.

O boicote, em protesto contra a publicação de charges retratando o profeta Maomé em um jornal dinamarquês, não diferenciou as empresas dinamarquesas - a Arla não tinha qualquer ligação com a editora. No entanto, £ 300m das operações no Oriente Médio da empresa foram dizimados em uma questão de dias.

A quantidade e a variedade de ameaças que as empresas enfrentam nos dias de hoje pode parecer desconcertante. Guerras, terremotos, incidentes terroristas, falhas do mercado de ações e fraudes por descobrir têm levado todas as empresas à beira do abismo, às vezes debruçando sobre a borda. Com a globalização hoje no mundo, onde poucas empresas têm acesso exclusivo ao mercado, incertezas competitivas podem surgir em qualquer lugar, seja como resultado da inovação de produtos, seja pela mudança na política ou na desregulamentação do mercado.

A incerteza sobre o futuro, muitas vezes, nos faz sentir ansiosos, e isso pode desafiar a nossa autoestima, minar a nossa confiança e nos levar a questionar a nossa capacidade de enfrentá-la. As pessoas respondem a essas ansiedades de diferentes maneiras. Uma resposta é encontrar uma maneira de "se livrar" ou delegar o problema - passando a bola para cima ou para baixo. Se isso não for possível, então outra, e possivelmente a estratégia mais perigosa, é evitar completamente a decisão através da procrastinação. Em vez de chegar a uma decisão, procrastinadores, tipicamente, buscam o conforto em solicitar a obtenção de mais informações. Mais Investigação e detalhes são solicitados e outras análises são realizadas.

Uma alternativa não menos perigosa, quando confrontado com uma crise imediata é a prevaricação. Nesta situação, as decisões são tomadas e, em seguida, anuladas ou modificadas. Com cada novo desafio, a decisão é comprometida e o resultado pode ser um impasse. Ambas, a procrastinação e a prevaricação tendem a minar a liderança em uma organização, retardando respostas.

Outro fenômeno perigoso é uma mudança de comportamento que carrega um risco mais elevado com uma quase certeza de que ele vai levar ao fracasso. Esse comportamento foi observado há quase 50 anos por David McClelland, um psicólogo social, em seu clássico experimento "arremesso de argolas". Crianças foram convidadas a participar de uma competição onde elas foram incentivadas a jogar argolas em estacas de madeira. Eles foram informados de que poderiam estar tão perto, ou tão longe das estacas como quisessem.

Antes do experimento, as crianças completaram um teste no qual que elas foram estimuladas em sua vontade de se sobressair, o que McClelland chamou de a sua "necessidade de realização". As

crianças com as maiores pontuações no teste tendiam a ficar a uma distância moderada, o que exigia um arremesso desafiador, mas não tão difícil que elas não tivessem nenhuma esperança de sucesso. Conforme elas melhoravam a pontuação, elas estendiam a distância de arremesso.

Aquelas que tiveram pontuação baixa no teste procuravam chegar tão perto que não poderiam errar o arremesso ou ficar tão longe que elas tinham pouca chance de sucesso. Este último comportamento - uma "mudança do risco" - é o tipo de resposta que às vezes é observável em empresas, uma típica reação de avestruz, entre administradores que se recusam a enfrentar a realidade de um mercado em deterioração.

Isto pode ajudar a explicar o comportamento do operador Nick Leeson, do Banco Barings, com suas posições financeiras que se tornaram cada vez mais catastróficas. Quando o banco começou a perceber a gravidade de suas perdas, alguns de seus mais altos executivos exibiram um comportamento típico de procrastinação e prevaricação, como lebres capturadas em uma luz de lanterna.

(Nota do Tradutor – Em 24 de fevereiro de 1995, Leeson fugiu de Singapura, mas foi preso em Frankfurt no dia 2 de março de 1995. Após uma demora de oito meses por problemas de jurisdição, foi realocado para Singapura, onde se declarou culpado pelos crimes de fraude contra os auditores externos do Barings e contra a SIMEX, sendo condenado a seis anos e meio de prisão. O total de perdas provocados no Barings por Leeson foi de 927 milhões de libras o que levou o banco a falência)

Sob condições de incerteza, a tomada de decisão pode tornar-se cautelosa e avessa ao risco, retardando a inovação e a mudança radical. Alternativamente, o desejo de reduzir a incerteza e a ansiedade pode resultar em uma tomada de decisão de alto risco, deixando a empresa refém da sorte. Muitos executivos assumem que, porque uma decisão foi tomada com algum propósito, a incerteza foi reduzida. Evidências contrárias à decisão são evitadas, racionalizadas ou ignoradas porque considerá-las somente iria despertar incerteza, insegurança e preocupação.

A maioria dos líderes, de tempos em tempos, se verão submetidos a tais pressões por respostas em condições de incerteza. Para indivíduos raros, como Winston Churchill, uma incerteza maior pode trazer para fora qualidades até então invisíveis.

Poucos discordariam que o período entre a derrota da Grã-Bretanha, na França, em 1940, e a subsequente derrota da Luftwaffe alemã durante a Batalha da Inglaterra, foi um momento de grande incerteza. Mas, quando a nação enfrentou o maior perigo da sua história, Churchill respondeu com uma retórica desafiadora concebida para reforçar a moral e restaurar a confiança. Ele não só colocou a ameaça como uma "tirania monstruosa", como redefiniu a vida nacional, prometendo "nós nunca iremos nos render" e restaurou o orgulho, declarando que este seria "o melhor momento" do país.

A incerteza é muitas vezes uma fonte de estresse, mas, enquanto não for do tipo que pode levar as pessoas a indecisão e uma sensação de desamparo, ela também produz um esforço produtivo com adrenalina que às vezes pode trazer para fora o melhor das pessoas.

A questão para quem trabalha em recrutamento e seleção de funcionários e para aqueles que trabalham em desenvolvimento gerencial é como garantir que os funcionários possuem a profundidade/maturidade emocional para se comportar com segurança, de forma racional e com responsabilidade nas circunstâncias mais penosas.

Em seus estudos, McClelland distinguiu dois tipos de indivíduos, os que estão motivados para alcançar o sucesso e aqueles que estão motivados para evitar o fracasso. São os últimos tipos que são susceptíveis de encontrar dificuldade em lidar com a incerteza e se envolver em comportamentos contraproducentes. Ele também descobriu que tipos fortes e confiantes eram mais propensos a serem capazes de lidar com o estresse. De fato, parece haver alguma conexão, de apoio mútuo, entre essas três qualidades: resistência, confiança e uma necessidade de realizar.

McClelland foi mais longe, ligando o motivo de realizar com a motivação do lucro e o comportamento empreendedor. Isto parece fazer sentido, uma vez que um dos traços mais reconhecíveis do empresário é começar de novo depois de uma falha pela primeira vez.

Além do desenvolvimento de indivíduos confiantes, as organizações podem empregar sistemas de apoio destinados a promover a capacidade de se adaptar às mudanças, à incerteza e uma capacidade de resposta a novas ideias, entre suas forças de trabalho. Uma constatação consistente da investigação nesta área é o valor do apoio social, tanto dentro como fora da organização. Incentivar os executivos a construir equipes eficazes e, em seguida, utilizar esse talento tanto na tomada de decisões como para o apoio sócio-emocional pode fazer uma diferença significativa para a maneira como uma força de trabalho responde a uma mudança repentina.

Karl Weick, professor de psicologia na Universidade de Michigan, estudou a forma como as pessoas “dão sentido” ao seu mundo. O mundo “ter sentido”, ele diz, ou é histórico, com base na experiência anterior, ou no contexto das evidências disponíveis.

Por exemplo, quando a fábrica têxtil Aharon Feuerstein Mordechai em Massachusetts se incendiou e foi queimada até o chão em 1995, os funcionários estavam esperando serem demitidos, porque essa era a experiência de milhares de outras pessoas em tais circunstâncias. Em vez disso, o Sr. Feuerstein ordenou que a fábrica fosse reconstruída e pagou a cada um dos 2.400 funcionários seus salários e benefícios em tempo integral durante o tempo em que a planta ficou paralisada. O Sr. Feuerstein tinha uma filosofia simples. "Se você pagar às pessoas um valor razoável de remuneração pelo trabalho e dar-lhes bons benefícios para cuidarem de suas famílias, eles vão produzir para você", disse ele.

Alguns líderes, como o Sr. Feuerstein, que entendem a maneira como as pessoas moldam o seu pensamento, têm a capacidade de aproveitar as adversidades de uma forma poderosa. Imagine a boa vontade e compromisso garantido por um único gesto tão em desacordo com a experiência corporativa normal fez com que os jornais nos EUA proclamassem o Sr. Feuerstein como um herói nacional.

Quando as decisões são tomadas em um mundo em constante mudança, os executivos devem aprender a evitar recriminações indutoras de stress quando as coisas dão errado. O medo do

fracasso pode levar à inação quando pode haver uma necessidade de puxar o plugue da tomada em uma estratégia que foi ultrapassada por novos desenvolvimentos. A incerteza pode ser vista através de duas lentes diferentes: uma que vê ameaças e outra que vê oportunidades.

Funcionários e gerentes devem aprender a viver com o ex- (aquilo que se tornou obsoleto, ultrapassado que necessita de mudanças) e responder de forma criativa a ele.

Incerteza como necessidade, pode ser a mãe da invenção.

AUTHOR INFORMATION

Paul Dobson is senior lecturer in organisational behaviour at Cass Business School.