Rupturas só acontecem com os despreparados!

Diante da emergência da Open Source Economy, o planejamento estratégico clássico terá sua utilidade reduzida. A ideia de "estrategizar" a empresa será, provavelmente, a melhor escolha

Por Didier Marlier e Marcelo C. Pontes (Jimmy)

O professor e consultor belga Nick van Heck costuma falar de modo provocativo que "as rupturas só acontecem com as organizações despreparadas". Para ele, as empresas precisam desafiar a ortodoxia do modo como o planejamento estratégico é pensado e estruturado. "Estratégia tem de deixar de ser *adivinhar o futuro* e passar a ser *preparar-se para qualquer futuro que seja*". Nós apoiamos fortemente esse modo de pensar.

No início dos anos de 1980, o futurólogo americano Alvin Toffler dividiu a história do mundo em três momentos, chamando-os de Ondas. A Primeira Onda (de 8000 a.C. até 1750 d.C.) é caracterizada pela era agrícola. A Segunda Onda marca o período dominado pela industrialização e vai até 1955. A partir daí, tem início a Terceira Onda, claramente marcada pelo domínio do conhecimento.

Nesta era, há cerca de 20 anos, vimos surgir uma invenção tecnológica que está revolucionando a história da humanidade: a internet. O meio é tido como um dos eventos mais importantes da era moderna, assim como foi a prensa de tipos móveis, criada há 550 anos, na época, por Gutemberg.

O fenômeno da globalização acelerou inúmeras mudanças culturais e econômicas, até que a crise de 2008 deu um golpe final no antigo modelo capitalista-financeiro. Esta é uma crise que ainda não está resolvida e pode ressurgir com violência a qualquer momento. O movimento global sacudiu a economia mundial e abriu espaço para novos poderes econômicos, entre os quais o Brasil - que ainda precisa resolver os desafios da corrupção, de uma administração pública ineficiente, da desigualdade social e da infraestrutura. Essa crise também desafiou, de modo profundo, os valores nas economias tradicionais dos Estados Unidos e da Europa. Esses países vivem uma verdadeira "crise de valores" do modelo capitalista-financeiro, fazendo com que muitas pessoas desenvolvam ideias e propostas de um novo modelo, como o visionário Umair Haque e seu conceito de "Capitalismo Autêntico".

O livro *Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio* (Don Tapscott e Anthony D. Tapscott, Editora Nova Fronteira, 2007) explica a consequência de tudo isso no universo empresarial. De acordo com os autores, hoje, estamos vendo emergir uma nova forma de economia, que mistura o capitalismo tradicional, a volta de valores fortes e um modelo inédito: o *Open Source*. A *Open Source Economy* é a mistura desses três componentes, e estamos entrando nesta nova era.

Esse novo modelo mostra que as rupturas acontecem cada vez mais rapidamente, sem nenhum aviso. A Kodak, por exemplo, levou décadas para derrubar a antiga câmera de tripé. A Nokia, que nem mesmo estava no mercado de fotografia, acabou com a Kodak em menos de uma década, quando resolveu colocar câmeras fotográficas digitais nos seus aparelhos de telefone celular. Por outro lado, a Apple levou quatro anos para criar um novo sistema operacional para celular (iOS), que derrubou o Symbian, da Nokia, forçando-a a uma aliança antes inimaginável com a Microsoft, que ainda tenta impor seu próprio sistema na telefonia móvel.

O planejamento estratégico está morto?

Em tempos acelerados, onde a explosão tecnológica se encontra com a globalização, será que o planejamento estratégico tradicional está ultrapassado? Como é que o

LATINSTOCK

planejamento de longo prazo (como eram os famosos planos soviéticos da era stalinista) pode ajudar num período onde agilidade, velocidade, conhecimento, experimentação, audácia e risco se tornam cada vez mais necessários?

A preparação das organizações para um período onde a ruptura pode ocorrer a qualquer instante tem forte impacto em três níveis: liderança, estratégia e organização.

O professor inglês David Snowden, criador do "*Cynefin framework*", explica que o contexto dentro do qual os líderes precisam atuar se modificou radicalmente (*ver ilustração ao lado*)

Segundo Snowden, nós continuaremos a evoluir e a liderar em contextos simples, onde a causa é identificada e tem como consequência um efeito previsível e linear. E, em contextos complicados, onde a causa e o efeito também são previsíveis, a explicação do fenômeno é mais difícil e, por isso, necessita de um especialista para entender e explicar. Este foi o mundo no qual fomos formados e treinados, tanto nas universidades quanto nas empresas. E ele continuará a existir.

Todavia, dentro da *Open Source Economy*, onde quase tudo pode acontecer de modo inesperado, estamos vendo que os antigos modelos de predição estão sendo desafiados por contextos de liderança muitas vezes complexos e até mesmo caóticos. Nessas situações, o líder não deve mais pretender saber mais que todo o resto - ao contrário, o líder tem de abrir mão da ilusão de saber mais que seus liderados. Exatamente por isso, nesse novo contexto, o líder não deve mais se arriscar a "adivinhar o futuro" tomando por base seu conhecimento e expertise. Ele tem de observar, deixar as tendências emergirem e, até mesmo, deve aceitar a ideia de tentar e errar.

O planejamento estratégico tradicional e ortodoxo não combina bem com o estilo de liderança necessário para lidar com ambientes caóticos ou complexos. Um líder que adivinha o futuro usa planejamento. Mas o líder que se prepara e prepara sua organização para o futuro usa outras técnicas, como o processo que chamamos de "estrategizar".

A estratégia é um documento, uma foto, via de regra, feita em um determinado momento por uma elite que muitas vezes está longe e desconectada da realidade, do dia a dia da organização e do mercado, a chamada diretoria. Em contextos simples e complicados, continua tendo sua "raison d'être". Mas, quando o mundo se torna imprevisível, uma organização ágil e proativa tem muito mais chance de prevalecer.

MUDANÇA RADICAL

Representação do modelo "Cynefin framework" mostra como o contexto alterou radicalmente a atuação dos líderes durante as tomadas de decisão

Fonte: adaptado de Snowden & Boone, 2007

Daí a importância do processo de "estrategizar". Em vez de depender apenas de uma diretoria fazendo seu dever de casa a cada um, dois ou três anos, o processo de "estrategizar" é constante e engaja toda a organização. Esse método é composto por processos de capacitação, criação de inteligência e desenvolvimento da organização.

Processo de capacitação: "Estrategizar" sugere que todos na empresa entendam o suficiente sobre o negócio, sua razão de ser, seus clientes, seus processos, sua estratégia e seu ecossistema. Entendendo este contexto, os funcionários se sentem mais envolvidos na estratégia, se comportam mais como "donos do negócio", agem com mais "senso de propriedade" e ficam atentos e curiosos ao que pode impactar a organização da qual eles fazem parte.

Processo de criação de inteligência: Em vez de ficar preso na antiga ortodoxia de que só a diretoria precisa saber

LATINSTOCK

disso ou aquilo, "estrategizar" significa criar, incentivar e promover o Q.I. coletivo da empresa. Os funcionários passam a se questionar, pensar no futuro e ter ideias não apenas durante as horas de trabalho, mas também indo e voltando para casa, enquanto fazem compras e no fim de semana. Isso acontece não porque são *workaholics* sob pressão, mas porque estão engajados. No nosso trabalho sempre constatamos que existe uma relação muito forte entre clareza e energia. Com mais clareza estratégica, a energia dos funcionários é multiplicada.

Processo de desenvolvimento: Todos nos lembramos da história que circulava sobre motivação nos anos 1980. Nos tempos da Idade Média, um nobre francês viu um grupo de homens trabalhando sem muita energia e perguntou: "O que vocês estão fazendo?". Os homens responderam de maneira educada, mas sem muita garra: "Gentil homem, estamos lapidando pedras". Mais adiante, o nobre avistou outro grupo que fazia o mesmo trabalho, mas com paixão, alegria e energia. Aproximou-se e fez a mesma pergunta: "O que estão fazendo?". E a resposta veio rápida: "Vossa Senhoria, estamos construindo uma catedral!". Liderados que realmente entendem como o trabalho deles se encaixa no propósito superior da empresa são muito mais motivados.

Em vez de depender apenas de uma diretoria fazendo seu dever de casa a cada um, dois ou três anos, o processo de "estrategizar" é constante e engaja toda a organização

É evidente que a diretoria terá de continuar a fazer o seu trabalho, planejando as estratégias da organização, mas isso não será suficiente. As empresas que criarão as rupturas de amanhã só conseguirão fazer isso se todos estiverem focados em "escanear a periferia", pensar no

futuro, achar novas ideias, novas maneiras, novos processos, novas soluções. O processo de "estrategizar" é fundamental para criar essa cultura.

Organismo vivo

Será que o corpo humano precisa de planejamento estratégico para nos levar a viver? A melhor analogia para a organização da *Open Source Economy* é o corpo humano. As empresas do futuro serão muito mais orgânicas do que organizadas.

Segundo os neurocientistas americanos Antonio Damásio e Joseph LeDoux, o cérebro humano recebe até 11 milhões de informações por segundo, mas consegue processar, conscientemente, apenas... 50! Isto pode ser chamado de sobrecarga de informação, mas nosso corpo aguenta e nos mantém vivos. Isso acontece por alguns motivos descritos a seguir.

Primeiro, porque no corpo humano senioridade não significa superioridade! O cérebro não é o único líder do corpo, porque depende do coração. O coração não sobrevive sem o estômago, que morreria sem os pulmões etc. Num organismo, todos os órgãos são interdependentes e estão alinhados através de um objetivo comum: manter-nos vivos e em boa saúde.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico pertence ao antigo modo organizacional, cujo discurso é *"plan and engage"* (planejar e engajar), em vez de *"engage and plan"*. Andy Grove, um dos fundadores da Intel, dizia que o erro mais frequente dos líderes era exatamente fazer a primeira opção (*plan and engage*), que pertence à cultura do planejamento estratégico tradicional, em vez de optar pelo segundo caminho (*engage and plan*), que tem tudo a ver com a ideia de "estrategizar".

Ter um senso de propósito claro e compartilhado é fundamental para que as empresas possam engajar em primeiro lugar, confiantes de que as pessoas farão o necessário para adaptar suas próprias estratégias àquilo que for importante e benéfico para a organização.

Outro motivo é que, no corpo humano, cada órgão recebe um *feedback* permanente sobre o contexto onde o corpo se encontra e como esse órgão está se comportando em relação ao propósito superior. As organizações clássicas, que ainda vivem sob uma hierarquia pesada e burocrática, não têm essa transparência. Um time que entende o propósito superior da organização, e recebe o *feedback* constante sobre como está posicionado em relação a esse propósito, tentará mais fortemente se superar.

> Politicagem, brigas de poder e falta de confiança têm uma causa em comum: a falta de conexão direta entre as pessoas

Essa interdependência dos órgãos do corpo humano faz com que todos reajam rapidamente. O cérebro claramente coordena, atribuindo recursos diferentes a uma ação ou reação, mas a conectividade dos órgãos assegura uma grande agilidade e velocidade de ação. Na empresa de amanhã, se os silos, os guetos e a falta de conexão entre departamentos e pessoas retardarem a troca de informações inibindo uma resposta rápida, a empresa, rapidamente, estará ultrapassada. Politicagem, brigas de poder e falta de confiança têm uma causa em comum: a falta de conexão direta entre as pessoas.

Então, o planejamento estratégico é uma ferramenta de dinossauro? Provavelmente não. Como falamos, o cérebro humano continuará coordenando a ação dos vários órgãos. Mas com uma capacidade de tratar 50 informações por segundo, enquanto o meio ambiente o inunda com 11 milhões, o pobre cérebro precisa de ajuda. O planejamento estratégico provavelmente corresponde a esses 50 bits tratados a cada segundo. Mas, se o restante do corpo não ajudar, será rapidamente mais um caso de "paralisia da análise". Por isso, da mesma maneira que o corpo humano desenvolveu uma estratégia para lidar com isso (baseada na interdependência, no propósito superior, no *feedback* permanente e na conectividade), as organizações terão de recolocar o planejamento estratégico ao seu lugar (40 x 11 milhões). É mais importante desenvolver um novo estilo de liderança conectada e simples, que convida os funcionários para um amplo e contínuo processo de "estrategização", numa empresa mais orgânica do que organizada.

Didier Marlier
Sócio-fundador da rede de consultores Enablers Network, foi professor na Fundação Dom Cabral, Insead (França) e Nyenrode (Holanda)

Marcelo C. Pontes (Jimmy)
Doutor em administração e marketing pela FEA/USP, líder da área de marketing, pesquisa e economia da ESPM-SP, diretor da Brand Leader Comunicação e Marketing e consultor da Enablers Network