

Como desmontar feudos corporativos

Todos sabem que as "panelinhas" da empresa costumam resistir a idéias novas, o que acaba limitando a criatividade de todos. Bob Herbold, ex-diretor de operações da Microsoft, sugere um "plano antifeudos". Artigo Harvard

E Trata-se de uma história antiga e desconcertante: ansiosos por proteger seus empregos ou assegurar a posição que ocupam na empresa, pessoas ou grupos delas não economizam esforços para parecer indispensáveis. Além de se mobilizarem para proteger o próprio espaço, dedicam-se também a controlar o que está sendo feito e o modo de execução e, não raro, reivindicam aumento de recursos (equipe, tecnologias ou verbas) como parte da incessante busca por mais poder. Em resumo, esses profissionais criam feudos.

Baseados em necessidades profundamente humanas como o anseio de controlar as informações referentes ao trabalho realizado, de determinar o próprio destino e de ser considerado essencial para a empresa, os feudos surgem em todos os tipos de organização. Também podem instalar-se em qualquer nível corporativo: individual, de equipe, de departamento, de divisão ou de filiais.

Os danos causados sempre são sérios e por um simples motivo: a fim de garantir o status quo, quem "domina" o feudo costuma resistir a idéias novas, o que limita a criatividade de todos. Outro efeito daninho está na complicação gerada com a criação de novos processos, como procedimentos específicos para a prestação de contas, por exemplo, em geral conflitantes com as normas adotadas pela empresa.

A confusão pode agravar-se ainda mais quando os "gestores" do feudo revelam apenas informações seletas sobre os fatos que afetam seu setor ou área e isso apenas para "sair bem na foto". Finalmente, os feudos "drenam" recursos vitais de partes importantes da organização, que acabam fazendo falta. Se ninguém mexer com eles, podem tomar conta de uma empresa inteira, como aconteceu com a norte-americana Enron.

Por todos esses motivos, é preciso que os líderes tomem medidas rápidas e eficazes para eliminar esse fenômeno. Apesar da resistência dos "senhores feudais" a qualquer tentativa de reduzir seus poderes, os executivos podem vencer o desafio se abordar o processo com determinação e disciplina.

Qual o melhor modo de desmontar os feudos que proliferam em sua empresa? De acordo com Robert Herbold, ex-diretor de operações (COO) da Microsoft e autor do livro *The Fiefdom Syndrome: The Turf Battles That Undermine Careers and Companies And How to Overcome Them* (ed. Currency, 2004), a missão exige um equilíbrio delicado. Em termos mais específicos, é preciso restabelecer a disciplina de

toda a empresa e, ao mesmo tempo, recuperar a disposição e as habilidades dos "habitantes" do feudo para que sejam usadas a favor da geração de novas idéias para a solução de problemas e para a satisfação dos clientes.

RESTABELECERA DISCIPLINA

No que se refere a essa questão, no processo de "desmonte" dos feudos, Herbold recomenda tanto comportamentos e processos específicos como práticas pessoais. Essas têm o intuito de deixar aparente para toda a empresa o que está acontecendo, centralizar os controles de procedimentos em um único local e estimular as relações profissionais. Qual o objetivo? Recuperar a disciplina nos processos e estruturas que atingem toda a companhia.

A seguir, as áreas que Herbold considera mais potentes.

Processo: criação de procedimentos globais simples e disponibilidade de dados por toda a empresa.

Organize os sistemas de informação da empresa de modo que todos que atuam nela possam acessar e compreender sem dificuldades dados como o desempenho financeiro da companhia, a atuação on-the-job de cada colaborador etc. Um exemplo é o emprego de uma escala para avaliação de desempenho e a redução do número de relatórios ao mínimo necessário, para a transmissão de informações realmente importantes. Herbold exemplifica: "Na Microsoft, tínhamos apenas 12 tabelas que retratavam 98% do desempenho financeiro total da empresa. Essas tabelas exibiam sempre o mesmo formato e estavam disponíveis nos servidores na sede da empresa".

Comportamento: sem fragmentação.

Certifique-se de que a tecnologia da informação, os recursos humanos, o departamento de compras, as relações públicas e outros setores de serviços partilhados não se sobreponham na estrutura de sua empresa. Como destaca Herbold, muitas vezes as unidades de negócios se esforçam para criar departamentos próprios, em busca da maior autonomia possível de atuação. Como é de se esperar, essa fragmentação aumenta os custos e cria duplicação de atribuições.

Para compreender o exemplo, basta imaginar o que acontece quando o departamento de compras se esparrama por toda a empresa. Herbold cita o caso de uma empresa de sucesso e financeiramente saudável que recebeu uma carta de um importante fornecedor reivindicando a quitação das faturas do último semestre, nenhuma delas paga. Qual o motivo da confusão? Todos os setores da empresa devedora tinham autonomia para encomendar os recursos necessários por meio do contato direto com os fornecedores escolhidos, sempre que quisessem. A empresa não contava com um departamento central de controle das compras e de pagamento de fornecedores.

Equipe: rotatividade de colaboradores.

Transferir funcionários de uma equipe, divisão ou setor contribui para evitar a formação de feudos ou para desmontar um processo de "feudalização" em andamento. Para Herbold, se os colaboradores permanecem num mesmo cargo por muitos anos, a empresa passa a ter medo de mudá-los de atribuição mesmo quando eles seriam capazes de dar uma contribuição maior em outra função.

Os feudos surgem com base na qualificação de profissionais há muito tempo no cargo. Quais são as conseqüências? Perda de oportunidades e abordagens antiquadas, decorrentes do atrofiamento das habilidades e das ambições dos "habitantes do feudo".

Para evitar essa situação, Herbold recomenda o giro de profissionais de destaque por atribuições variadas, a fim de lhes conferir maior amplitude de experiências. "Se um profissional prestigiado sabe que fará parte de um grupo de marketing por apenas dois anos, não permitirá ser incorporado pelo feudo. É bem mais provável que ele exerça um impacto positivo no curto período em que atuar no setor", afirma o estudioso.

RECUPERAR A CRIATIVIDADE

Além de restaurar a disciplina por toda a empresa, os líderes também precisam reanimar o pensamento criativo dos colaboradores para conseguir eliminar os feudos. "Seu objetivo deve ser fazer com que a equipe dedique seu tempo a elaborar maneiras brilhantes de agradar aos clientes, em vez de maneiras de agradar ao chefe ou de lutar para defender o espaço que ocupa na empresa", garante Herbold.

Este artigo foi escrito por Lauren Keller Johnson, colaboradora da *Harvard Management Update*.