



José Carlos Aguilera*

O fracasso ao alcance de todos

Os riscos nas áreas mais críticas das empresas já podem ser identificados

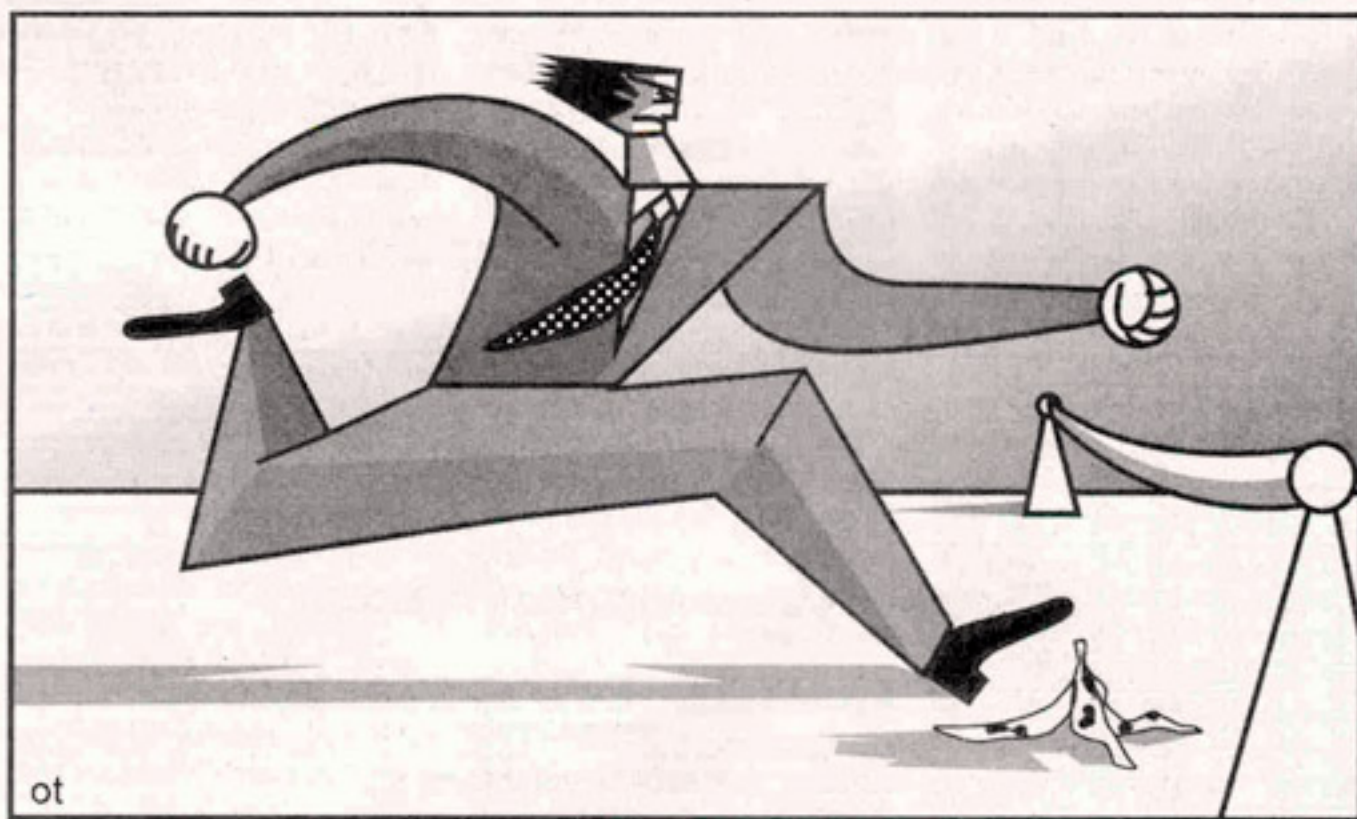
Por incrível que pareça, os altos executivos mais brilhantes, de melhor desempenho e cercados das equipes mais invejáveis, estão entre os mais suscetíveis a experimentar grandes fiascos. Essa tese, desenvolvida a partir da análise de experiências traumáticas de 51 empresas grandes ou médias, provocou grande repercussão nos Estados Unidos e, mais recentemente, no Brasil.

A pesquisa que levou a essa constatação foi conduzida pelo professor norte-americano Sydney Finkelstein, da Tuck School, dona de um dos dez melhores MBA dos Estados Unidos. Suas principais constatações foram reunidas no instigante livro "Por que executivos inteligentes falham", lançado recentemente no Brasil, que está mexendo com o ambiente empresarial. Trata-se de uma boa reflexão. Afinal, desses executivos, que destruíram bilhões de dólares do valor de suas empresas, ou as levaram à quebra, apenas dois voltaram ao mercado em um patamar semelhante ao anterior.

A pesquisa do professor Finkelstein envolveu equipes com o total de 45 profissionais (entre eles, psicanalistas) e constatou que as causas para esses lamentáveis episódios foram todas de natureza humana e tinham pouco a ver com as desculpas habituais, do tipo faltou dinheiro, não havia planejamento ou alguém desviou recursos financeiros. Os líderes envolvidos nos episódios apresentavam estas características básicas:

1) viam a si mesmos e suas empresas como dominadores do ambiente;

2) identificavam-se tanto com a empresa que não havia limites claros entre seus inte-



resses pessoais e os da organização;

3) pareciam ter todas as respostas;

4) exigiam que todos ficassem totalmente atrás deles;

5) eram porta-vozes perfeitos da empresa e quase sempre dedicavam a maioria de seus esforços a gerenciar e desenvolver a imagem da empresa;

6) tratavam grandes obstáculos como impedimentos temporários a serem removidos ou superados e

7) nunca hesitavam em retomar as estratégias e as táticas que no passado haviam dado sucesso a eles ou às suas empresas.

À primeira vista, isso tudo pode parecer virtude. Mas tais práticas, realizadas em excesso e de forma cega, levaram ao fracasso nomes consagrados.

Em unidades de negócios isoladas ou nas companhias como um todo, amargaram perdas GM, Johnson & Johnson, Mattel, Motorola, Saatchi &

Saatchi e outras desse quilate.

A pesquisa gerou um método de detecção de riscos de fracasso, o Sinais Indicativos de Alerta (SIA), já estabelecido em 150 empresas de diversos países, com sucesso. Soa paradoxal, mas o método vale principalmente para empresas de ponta, pois quem está surfando no sucesso frequentemente está mais predisposto a determinado tipo de comportamento distorcido.

Os Sinais Indicativos de Alerta (SIA) permitem uma profunda pesquisa dos riscos nas áreas mais críticas da empresa: processos, estratégias e pessoas. De conceito universal, mensura principalmente valores, como arrogância, excesso de autoconfiança, delusion (delírio), entre outros, e é válida para ambientes empresariais de qualquer país.

Afortunadamente, existem saídas, e elas podem ser resumidas em cinco tipos de auto-monitoração:

1) testar sempre as suposições;

2) estimular a constituição de equipes sólidas;

3) criar clima de liberdade e estimular as pessoas a dizerem a verdade;

4) apostar em novos líderes e

5) monitorar os sinais de alerta, como se isso fosse sua razão de viver.

O ambiente corporativo é um inesgotável campo de testes e desafios. Globalização, fusões, aquisições, encurtamento do ciclo de negócios tornaram a gestão das empresas e a tomada de decisões pelos seus líderes uma coisa mais complexa.

Reflexões, estudos e novas ferramentas são de vital importância e podem ajudar a garantir sucesso duradouro, por mais brilhantes que sejam e os mais impecáveis currículos que tenham os executivos à frente das organizações. O fracasso pode estar logo ali.

* Sócio da Galeazzi & Associados