

EMPRESAS DE ALTO PADRÃO

Oscar Fugita*

Na década de 60, as empresas norte-americanas eram consideradas paradigmas de eficiência e eficácia em virtude de sua extraordinária capacidade gerencial. Em menos de duas décadas, sobretudo diante da invasão japonesa nos mercados internacionais, questiona-se tal capacidade mesmo dentro dos Estados Unidos.

Não se pode debitar esse insucesso à OPEP ou a excessiva regulamentação do Governo, à medida que o Japão e a Alemanha Ocidental são muito mais afetados por esses fatores e, ainda assim, muitas empresas desses países apresentam excelente desempenho.

Peters e Waterman selecionaram 62 empresas norte-americanas consideradas inovadoras e de alto padrão por um grupo bem informado do cenário empresarial e aplicaram critérios para medida de desempenho financeiro no longo prazo e para medidas de inovação. No final, foram estudadas 33 empresas em profundidade.

Algumas conclusões iniciais dos pesquisadores são relevantes:

- existem empresas americanas de alto padrão e elas tinham culturas internas tão sólidas quanto qualquer organização japonesa. Além disso, os traços característicos de uma cultura extraordinária eram perfeitamente identificáveis e o conteúdo dessa cultura limitava-se, invariavelmente, a um reduzido número de temas;
- a qualidade dos produtos ou serviços e o atendimento ao cliente apareciam como marcas registradas dessas empresas;
- um bom número de grandes empresas americanas trabalham corretamente do ponto de vista de todos os seus componentes: clientes, empregados, acionistas e público em geral;
- as teorias X e Y não contribuem muito para explicar o entusiasmo de uma força de trabalho "ligada" como a que existe no Japão e nas empresas americanas de alto padrão;
- qualquer tratamento inteligente de questões organizacionais deve abranger e tratar, como interdependentes, pelo menos 7 variáveis: estrutura, estratégia, pessoal, valores comuns, sistemas e procedimentos, estilo administrativo e habilidades corporativas;
- as companhias inovadoras demonstram excepcional habilidade em responder continuamente a quaisquer mudanças nos seus meios ambiente;
- sempre havia, em praticamente todas as empresas de alto padrão, uma liderança forte. Várias dessas companhias parecem ter assumido suas características básicas sob a orientação e direção de uma pessoa muito especial. Essas organizações parecem ter desenvolvido sólidas culturas internas que incorporaram os valores e práticas dos grandes líderes e que permaneceram, mesmo após a saída desses líderes.

Os autores descobriram que nas empresas inovadoras e de alto desempenho, estão presentes os seguintes 8 atributos:

- predisposição favorável à ação;
- ao lado e junto do cliente;
- autonomia e iniciativa;
- produtividade através das pessoas;
- mãos à obra motivadas por valores;
- ater-se ao conhecido;
- formas bem simples e equipes dirigentes pequenas;
- propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas.

O modelo racionalista, presente em inúmeras empresas (não as de alto padrão) é incapaz de explicar a maioria das razões pelas quais as companhias de alto desempenho funcionam. Os autores relacionam os seguintes defeitos e insuficiências desse modelo.

- o componente analítico e quantitativo possui uma tendência conservadora intrínseca. A redução de custos torna-se prioridade número um, ao mesmo tempo em que o aumento de rentabilidade passa para o 2º plano;
- a abordagem exclusivamente analítica leva inexoravelmente a uma filosofia abstrata, insensível e sem alma;
- adotar uma postura racionalista significa, muitas vezes, ser simplesmente negativo;
- a versão contemporânea da racionalidade, ao mesmo tempo que não valoriza a experimentação, abomina o erro e o engano;
- a atitude anti-experimentação nos leva invariavelmente a um excesso de complexidade e a uma total inflexibilidade;
- a abordagem racionalista é contra a informalidade;
- o modelo racionalista nos faz, além disso, desacreditar e denegrir a importância dos valores;
- não há muito espaço, no mundo racionalista, para a competição interna.

Em contraposição as empresas inovadoras e de alto desempenho, apresentam características como:

- a percepção da importância de que as coisas se mantenham simples, a despeito da existência real de pressões esmagadoras para que elas se compliquem;
- elas concentram-se em um pequeno número de valores e objetivos. Praticamente todas elas orientam-se exclusivamente por um pequeno número de valores-chave, garantindo um enorme espaço para que as pessoas tomem iniciativas em defesa desses valores;
- sem nenhuma exceção, a importância e coerência da cultura constituem uma qualidade essencial das empresas de alto padrão. Além disso, quanto mais arraigada a cultura, quanto mais dirigida para o dia-a-dia, menor a necessidade de manuais de procedimentos, regras, normas e outros instrumentos que inibem a iniciativa e restringem a autonomia. Nessas empresas, as pessoas de todos os níveis sabem o que devem fazer na maioria das situações, porque o punhado de valores de orientação é claro como água. Por outro lado, os valores das empresas de alto desempenho, quase sempre acentuam a importância da proximidade em relação ao cliente e esta atitude as tornam extraordinariamente sensí-

* Engenheiro Civil pela Escola Politécnica da USP; Assessor da Diretoria de Engenharia e Construções da Cia. Energética de São Paulo - CESP; Professor de Pós-Graduação da FAAP; Professor da Escola de Engenharia Mauá.

veis ao ambiente e com capacidade de adaptação maior que a de suas concorrentes;

- na mesma medida em que a cultura e os valores partilhados são importantes para a unificação das dimensões sociais da organização, a evolução administrativa se mostra importante para a manutenção da capacidade adaptativa da empresa. As empresas de alto padrão estão atentas a questões do tipo: deseconomias de escala, descentralizações, flexibilidade organizacional;
- a chave do sucesso das empresas de alto desempenho está na forma de tratar as pessoas e não o dinheiro, as máquinas e equipamentos. Os surpreendentes índices de produtividade das empresas japonesas não são decorrentes de nenhuma "magia oriental". Fato digno de menção é o da indústria Motorola de aparelhos de televisão dos Estados Unidos que a Matsushita conseguiu ressuscitar depois de comprá-la. Em apenas 5 anos, com praticamente nenhuma substituição da força de trabalho do meio-oeste dos Estados Unidos, um punhado de administradores e dirigentes japoneses conseguiu fazer com que os pagamentos por certificados de garantia baixassem de 22 milhões de dólares para 3,5 milhões e com que os defeitos de fabricação em cada 100 aparelhos caíssem de 140 para somente 6. Além disso, conseguiu também reduzir as reclamações feitas nos primeiros 90 dias após a venda de 70% para 7% e fazer com que o *turnover* caísse de 30% ao ano para apenas 1%;
- acreditar nas pessoas, tratá-las como adultas, criar ambiente que estimule a criatividade e onde é permitido errar são, entre outros, valores e comportamentos impregnados ou praticados intensamente nas empresas de alto padrão;
- as empresas de alto padrão não se contentam em ser as melhores nos serviços prestados, na qualidade e na confiabilidade de seus produtos. Também são as que sabem ouvir melhor. O fato que as distingue e as tornam superiores em relação as suas concorrentes, decorre, em larga escala, da habilidade de detectar o que os clientes desejam. O cliente e as empresas eficientes constituem uma autêntica associação mútua.

É oportuno ressaltar o que foi dito por Lew Young, editor chefe da revista *Business Week*: "A regra fundamental da administração, provavelmente a mais importante de todas e que vem sendo justamente ignorada hoje em dia é a seguinte: estar sempre junto e ao lado do cliente para poder satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos. Em muitas empresas, o cliente passou a ser uma maldita amolação cujo comportamento imprevisível prejudica os planos estratégicos mais elaborados, cujas atividades atrapalham as operações dos computadores e que se obstina em exigir que os produtos que compra funcionem";

- há uma predisposição favorável à ação. A flexibilidade organizacional, os comportamentos informais, as soluções *ad hoc*, as comunicações abertas e intensas, os mecanismos de compactação do tipo forças-tarefa *ad hoc*, são formas adotadas pelas empresas de alto desempenho para que a letargia e a inércia não venham a se instalar e prejudicar a firme orientação para a ação;
- autonomia e iniciativa são estimuladas. Nas EAP*, a autonomia é um produto da disciplina. Esta disciplina é por sua vez, um pequeno conjunto de valores coletivos e comuns a todos. As pessoas são estimuladas a assumir riscos e apóiam as boas tentativas e experiências;
- nas EAP, as ações são coerentes com os valores e isto é um fator altamente importante na medida em que as pessoas procuram ler padrões de comportamento em nossas menores ações, sendo suficientemente sábias para desconfiar de palavras que, de algum modo, não se conciliam com o que fazemos;
- as EAP preferem estabelecer um pequeno número de objetivos. A maioria das empresas estabelece dezenas ou centenas de objetivos, a maioria deles financeiros. A diferença desses enfoques é que nos objetivos com base em atividade há um reforço positivo para o pessoal que é responsável pela execução, enquanto que nos objetivos econômico/financeiros é dada ênfase a números inexpressivos, sem levar em conta que toda pessoa busca significado para suas ações.

* EAP - Empresas de Alto Padrão