

EQUIPES 100% ENERGIZADAS

Estratégias para maximizar resultados
e gerar um ambiente saudável

Heike Bruch e Bernd Vogel

Tradução: Cristina Yamagami



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

Agradecimentos	9
Introdução: Liderança é a arte de orquestrar energia	11
1. A matriz da energia	33
2. Mobilizando a energia de sua organização	74
Escapando da armadilha da complacência	
3. Recuperando a energia positiva	120
Escapando da armadilha da corrosão	
4. Concentrando a energia de sua organização	156
Escapando da armadilha da aceleração	
5. Sustentando a energia para ir além do primeiro lugar	193
Indo além das armadilhas	
6. Líderes energizantes	247
Perspectivas pessoais sobre como aumentar o nível de energia	
Apêndice: Como avaliar a energia de sua organização	260
Notas	268
Índice remissivo	282

CAPÍTULO 1

A MATRIZ DA ENERGIA

A ferramenta que desenvolvemos para representar visualmente a energia organizacional – a matriz da energia – mostra que empresas podem diferir em termos de *intensidade* (quanto uma empresa ativa seu potencial) e de *qualidade* de energia (quão bem uma empresa utiliza sua energia para atingir suas metas)¹. A combinação dessas duas dimensões resulta nos quatro estados de energia encontrados nas empresas.

Começamos este capítulo descrevendo esses estados de energia. Mais adiante, apresentaremos algumas ferramentas específicas para ajudar a identificar e avaliar o estado da energia de sua organização. Esse é um primeiro passo para desencadear a energia produtiva, assim como a CWT e a Sonova o fizeram.

Energia produtiva

Empresas, divisões ou departamentos que apresentam energia produtiva promovem atividades essenciais para o sucesso, mobilizando e canalizando emoções, atenção e empenho para a conquista de metas em comum. Os funcionários dessas empresas ou unidades invariavelmente vivenciam intensas emoções positivas, como entusiasmo e orgulho; compartilham altos níveis de postura alerta; e, ao mesmo tempo, fazem seu trabalho com empenho e foco, o que muitas vezes aumenta as fronteiras das competências e capacidades da empresa ou do departamento de forma coletiva. Esse é o estado de energia ideal para todas as empresas.

Mas uma das características que mais distinguem as empresas ou unidades com alta energia produtiva é sua *urgência produtiva* – uma tensão positiva e

agilidade em tudo o que fazem². Além disso, emoções, atenções e atividades dos funcionários tendem a fluir juntas, coletivamente, dentro e além das fronteiras da unidade, na mesma direção. Enquanto empresas com baixa energia normalmente sofrem com prioridades discordantes e até conflitantes, as que possuem energia produtiva conduzem seus esforços em direção a metas em comum. A experiência compartilhada da energia abastece o entusiasmo, o alerta e o empenho, bem como pode levar a curvas de desempenho positivas³. Essas empresas mobilizam rapidamente a energia para atividades cruciais, como a inovação, e dessa forma, são bastante eficazes.

O Sonova Group nos proporciona um exemplo significativo de como uma empresa pode gerar energia para fazer da inovação sua atividade-chave. Como mencionamos, desde 2002, quando Valentin Chapero assumiu como CEO, essa líder global de mercado em aparelhos auditivos se comprometeu a lançar duas gerações de produtos completamente novas por ano⁴. Antes dos lançamentos desses produtos – em meados de abril e início de novembro – praticamente a empresa toda entra em marcha acelerada. A organização se agita com entusiasmo e empenho: o P&D e o marketing, os técnicos e a força de vendas trabalham praticamente 24 horas por dia para atingir o aparentemente impossível: garantir que, mais uma vez, outro novo produto seja lançado com sucesso. Alexander Zschokke, então vice-presidente de marketing, descreveu o clima da organização da seguinte forma: “É como a indústria da moda: não comparecer não é uma opção. Quando estamos nos aproximando de um lançamento, de repente todo o foco volta-se para o prazo. Então, muitas decisões e ações precisam ocorrer simultaneamente. O que fazemos? Se necessário, passamos a noite reunidos e só saímos com as decisões tomadas... E nós priorizamos!”. Ao se aproximar do lançamento, as equipes dão alta prioridade ao novo produto e ajustam os recursos disponíveis às tarefas necessárias para assegurar seu lançamento.

Os resultados dessa mobilização são espantosos. “Desde que Chapero assumiu como CEO, nunca atrasamos um lançamento de produto”, contou-nos Markus Tomasi, então chefe de produção. “Se desperdiçássemos tempo no início do projeto, a pressão aumentava à medida que a data de lançamento se aproximava”.

É assim que o Sonova gera e concentra a energia coletiva para suas atividades essenciais, através das fronteiras departamentais. Somente por meio desse teste constante dos limites do Sonova e, quando necessário, da superação dos

limites, é que a organização consegue manter seus extraordinários resultados em inovação. Os produtos com dois anos ou menos no mercado geram até 86% das vendas totais da empresa.

Outra característica-chave de empresas que regularmente utilizam-se a energia produtiva para superar desafios é sua capacidade de ativar e concentrar as suas forças produtivas muito mais rápido do que a concorrência. A Lufthansa, durante sua grande iniciativa de gestão de crise na esteira dos ataques de 11 de setembro de 2001, é um excelente exemplo disso. Na ocasião, a empresa já tinha mais de uma década de experiência em alavancar a energia para metas direcionadas, como o corte de custos necessário para gerenciar a crise no início dos anos 1990 – e essa experiência fez toda a diferença. Enquanto outras companhias aéreas lutavam para lidar com o acentuado declínio do mercado depois do 11 de setembro, a Lufthansa recorreu a métodos comprovados e à sua experiência a fim de ativar rapidamente a energia produtiva da empresa diante desse evento excepcional e assustador. Juergen Weber, CEO da Lufthansa até junho de 2003, descreveu o período após o ataque às Torres Gêmeas com as seguintes palavras: “O que fizemos em nove meses para a gestão das crises no início dos anos 1990, realizamos em nove semanas depois do 11 de setembro”⁵. A companhia aérea reviu imediatamente todas as suas rotas em termos de lucratividade, e o número delas foi reduzido⁶. Vinte das 236 aeronaves da Lufthansa foram tiradas de circulação, e foram feitos planos para retirar de uso ainda mais aviões ao longo das semanas seguintes. A Lufthansa também decidiu expandir um programa estratégico, então recém-criado, o chamado D-check, para um programa mais abrangente, batizado de D-check Acute, e que visava gerar ganhos de caixa imediatos para 2002. Após a fase inicial, particularmente crítica, o D-check foi convertido em um programa sistemático de gestão de custos e projetos múltiplos, com o propósito de coordenar as atividades durante a crise. Dezesete dias depois do 11 de setembro, os gestores já tinham desenvolvido um plano de ação, apresentado-o aos sindicatos trabalhistas e obtido a aprovação do conselho de administração executivo.

O maior desafio da Lufthansa – que muitos executivos enfrentam durante uma retração econômica – foi encontrar maneiras de reduzir rapidamente os custos com recursos humanos, em conformidade com a lei, e ao mesmo tempo permanecer flexível para retomar rapidamente a plena capacidade de

operação assim que a crise começasse a se acalmar. Dessa forma, além de congelar as contratações, a Lufthansa ofereceu a seus funcionários a oportunidade de trabalhar meio período e tirar licença não remunerada e dias de folga em vez de horas extras. A companhia aérea também chegou a um acordo com os sindicatos trabalhistas para estender, sem aumento de salário, os contratos de seus funcionários que não participavam dos voos e da tripulação de cabine, e também adiar aumentos salariais para os pilotos e copilotos. Além disso, todos os membros do conselho de administração executivo abdicaram de 10% de seus recebimentos, e três quartos dos gestores voluntariamente abriram mão de 5% a 10% dos seus.

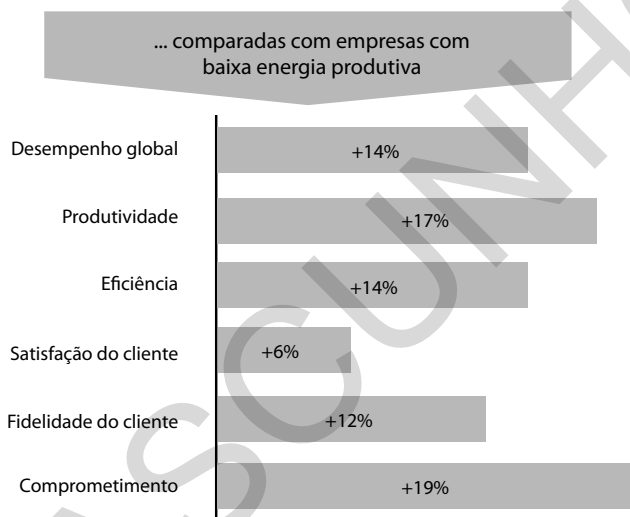
Holger Hätty, na época diretor de estratégia do Lufthansa Group, descreveu o processo nos seguintes termos: “Foi bastante tranquilo lidar com as consequências da tragédia de 11 de setembro. As pessoas já sabiam o que precisavam fazer. Foi como abrir uma gaveta, tirar o plano de crise e implementá-lo”. Em consequência, a Lufthansa foi uma das únicas companhias aéreas, ao lado da Air France, que não demitiram nenhum funcionário por causa da crise. Graças ao plano de ação D-Check Acute e a cobrança de acréscimos de segurança em passagens e transporte de bens, a companhia aérea gerou um fluxo de caixa notável de 743 milhões de dólares em três meses e meio. No final, a confiança e o espírito comunitário da empresa acabaram sendo reforçados pelo esforço de lidar com a crise do 11 de setembro.

Uma pesquisa conduzida por Jane Dutton, professora de administração de empresas e psicologia da Universidade de Michigan, demonstra que a energia produtiva aumenta a capacidade das empresas de se adaptar a mudanças de cenário, reforça a cooperação *entre* e *em* unidades de negócios e tem efeitos positivos e duradouros sobre o desempenho e sobre os processos de trabalho de uma organização⁷. O entusiasmo, a postura alerta e o esforço compartilhados por toda a empresa impulsionam a cooperação, o comprometimento e as novas oportunidades, e acelera o compartilhamento de conhecimento. E esse compartilhamento vincula a energia produtiva à lucratividade, à satisfação dos funcionários e ao desempenho geral da empresa.

Nossa própria pesquisa empírica confirma essas constatações. Conforme já referido, empresas com um nível mais elevado de energia produtiva apresentaram uma pontuação porcentual superior em comparação àquelas de baixa ener-

gia em critérios como desempenho geral (14% superior), produtividade (17%), eficiência (14%), satisfação do consumidor (6%), fidelidade do consumidor (12%) e comprometimento (19%) (Figura 1.1)⁸. Além disso, essas empresas não apenas ganham mais em termos de eficiência e desempenho como também perdem menos dinheiro e tempo em questões administrativas e burocráticas, conflitos e negociações intermináveis.

Figura 1.1 – Empresas com alta energia produtiva e desempenho



Nota: Dados baseados em subamostras de levantamentos com 104 empresas alemãs em 2009: 3.789 participantes responderam perguntas sobre os estados de energia, 3.886 participantes responderam perguntas sobre comprometimento e 225 executivos participaram de tópicos sobre medidas de desempenho (desempenho geral, produtividade, eficiência de processos de negócios, satisfação do consumidor e fidelidade do cliente).

Quando analisamos mais profundamente esses dados, percebemos que os efeitos prejudiciais da queda de energia produtiva nas pessoas que apresentam um forte vínculo com a empresa (muitas vezes no mesmo nível apresentado por pessoas de alto desempenho) ficam ainda mais evidentes⁹. Empresas cuja maioria (75%) dos funcionários são altamente comprometidos veem uma queda brusca nessa porcentagem (para 52%) quando a organização vivencia uma baixa energia produtiva. Ao mesmo tempo, a proporção de pessoas satisfeitas com

seu trabalho cai de 77% para 61%. Essas perdas acabam gerando o desapego dessas pessoas em relação à empresa; por outro lado, as empresas ganham quando vivenciam a empolgação da energia produtiva.

Apesar de o alto nível de energia produtiva de uma empresa impulsionar seu desempenho, a distribuição de energia também é muito importante. Diferenças nos níveis de energia entre unidades de negócios, divisões ou países têm implicações para a empresa como um todo. Porém, também é necessário levar em consideração a distribuição de energia pelos níveis hierárquicos, que acarreta importantes consequências para a administração da energia organizacional. Por exemplo, em empresas com um alto nível de energia produtiva, normalmente não encontramos lacunas significativas entre os níveis hierárquicos, e a percepção da energia é relativamente homogênea. Em empresas com baixa energia, no entanto, muitas vezes são constatadas diferenças fundamentais na percepção entre os níveis hierárquicos. Há uma lacuna típica: como uma regra geral, CEOs e diretoria percebem índices altos de energia produtiva (78% a 83%), mas no nível hierárquico imediatamente abaixo o estado de energia vivenciado é bastante diferente – em média, 20% menos energia produtiva¹⁰. Nessas empresas, a cúpula administrativa parece ter se desconectado do restante da organização, que enfrenta condições e desafios fundamentalmente diferentes para impulsionar a mudança, desenvolver inovações ou implementar estratégias.

Também constatamos que a diferença entre os níveis hierárquicos nos quais as pessoas vivenciam alta energia produtiva e aqueles com baixa energia produtiva é, em geral, muito maior (27%) em empresas de baixa energia do que em empresas de alta energia (17%). Em empresas de baixa energia, a diferença entre níveis hierárquicos diverge profundamente e, dessa forma, as expectativas de um desempenho excepcional raramente são alinhadas. Empresas com baixa energia produtiva, portanto, enfrentam o desafio de preencher as lacunas entre a linha de frente e a cúpula administrativa. Essas empresas devem encontrar maneiras de mobilizar o potencial das pessoas em todos os níveis, inclusive dos setores mais periféricos da organização, e envolver todos os funcionários em torno das metas empresariais.

É claramente necessário aprender a gerar e sustentar a energia produtiva coletiva. Para começar sua análise do estado da energia organizacional, utilize as perguntas do quadro *Sua empresa está usufruindo de energia produtiva?* a fim de refletir sobre a situação atual de sua empresa ou departamento.

Sua empresa apresenta energia produtiva?

- Sua empresa apresenta um nível constante de entusiasmo saudável?
 - Sua empresa questiona de maneira regular e construtiva o *status quo* da estratégia, produtos e relacionamentos com os clientes?
 - Seus funcionários apresentam continuamente boas ideias para a empresa evitar riscos e sabem como se beneficiar das oportunidades que identificam?
 - É fácil implementar mudanças ou novas ideias em sua empresa?
 - Você acredita que sua organização supera regularmente seus limites para garantir o sucesso?
 - Ao se dedicar a tarefas críticas para o sucesso da empresa, seus funcionários parecem despreocupados com a necessidade de trabalhar horas extras ou em fins de semana, ou parecem preparados para isso?
 - Você recentemente se surpreendeu com a rapidez e a eficácia com a qual as tarefas estão sendo realizadas?
-

Energia confortável

A energia confortável é um estado de energia positiva caracterizado por alto nível de satisfação e conforto, e um intenso e crescente sentimento de identificação com o *status quo*. Todas as empresas precisam de certo grau de conforto e energia positiva para o sucesso sustentado. O estado de energia ideal de uma empresa combina altos níveis de energia produtiva e confortável – é nesse ponto que a empresa apresenta grau máximo de dinamismo, rapidez de resposta e inovação, mas com uma base saudável e estável.

Porém, por si só, sem o impulso da energia produtiva, a energia confortável é uma faca de dois gumes, já que também representa um baixo nível de energia em geral. Se a sua empresa estiver dominada por esse estado, os funcionários aparentam estar contentes com o *status quo*, mas apresentam um nível bastante baixo de envolvimento com o trabalho, e até indolência. Não há nenhuma

tensão produtiva para estimular o pensamento inovador. É por isso que altos níveis de satisfação dos funcionários em levantamentos de opinião podem ser enganosos: as empresas podem notar uma queda no desempenho logo após fazer esses levantamentos. E os funcionários de uma empresa dominada pela energia confortável apresentam menos agilidade mental, capacidade de reflexão menos ativa, raramente desenvolvem novas soluções e ideias criativas, e dificilmente identificam possíveis oportunidades ou ameaças. Nesse estado de energia, sua empresa tem menos chances de perceber sinais de alerta ou desagrado provenientes dos concorrentes e dos clientes, ou mesmo internos. Finalmente, um indicativo de que o potencial é subaproveitado em empresas com níveis excessivamente altos de conforto é que as mudanças e os processos de negócios rotineiros ocorrem sem dificuldade nem pressa. Inovações são geradas com uma velocidade e intensidade reduzidas, e são direcionadas principalmente para melhorar o *status quo*, em vez de revolucionar o mercado.

Ao identificar um alto nível de conforto e baixo índice de energia produtiva, os executivos precisam agir rapidamente, porque a energia confortável pode ser perigosa se tornar-se o estado de energia dominante. Em uma situação como essa, uma organização perde sua prontidão e a capacidade de mudar. Nós nos referimos a isso como a *armadilha da complacência*. Apesar de a hipótese inicial de nossa pesquisa ser a de que as empresas deveriam restringir meticulosamente os níveis de energia confortável, descobrimos que, na verdade, é a energia confortável que atinge níveis excessivos – e não a energia produtiva que costuma ficar baixa demais¹¹. Na qualidade de executivo, você deve assegurar que o nível de energia confortável não seja dominante, e que a complacência não tome conta de sua empresa (alto nível de energia confortável combinada a baixo nível de energia produtiva).

Uma fabricante suíça de relógios – representando o comportamento de toda uma indústria – proporcionou um exemplo clássico de energia confortável no nível estratégico quando fez a memorável declaração: “Um relógio decente sempre será mecânico, terá engrenagens dentadas e molas. As alternativas nunca serão realmente relevantes”¹². Dois anos depois, milhares de funcionários da indústria suíça de fabricação de relógios perderam o emprego quando relógios mais baratos, de quartzo, invadiram o mercado. A indústria suíça de relógios só se recuperou 20 anos depois. Exemplos de outras empresas que, em graus

CAPÍTULO 2

MOBILIZANDO A ENERGIA DE SUA ORGANIZAÇÃO

Escapando da armadilha da complacência

O que você pode fazer quando descobre que sua empresa se encontra com baixa energia? Há duas estratégias que encontramos e comprovamos que são capazes de estimular o potencial emocional, cognitivo e comportamental de quase qualquer empresa, e que chamamos de matar o dragão e conquistar a princesa¹. Essas duas estratégias enfatizam a mobilização de um nível mais elevado de energia produtiva e, portanto, representam as principais ferramentas para combater a armadilha da complacência, quando sua empresa está presa a um ciclo de pouca energia positiva. Essas duas estratégias também são eficazes no combate da inércia resignada e podem ser utilizadas em uma ampla variedade de situações e combinações, como demonstraremos em mais detalhes neste capítulo.

Para colocar rapidamente a empresa no caminho da energia produtiva, você deve ajudá-la a identificar uma grande ameaça ou desafio (o dragão) ou uma oportunidade promissora (a princesa) – e apontar maneiras de superar o desafio ou se beneficiar da oportunidade². Essas duas estratégias ativam a energia organizacional por demandarem envolvimento e comprometimento de todos os funcionários – algo que não costuma ser atingido com atividades de rotina. Essas estratégias podem ser particularmente poderosas quando utilizadas em conjunto; mais adiante neste capítulo, discutiremos como funciona esse sequenciamento.

Cada estratégia vem acompanhada do próprio conjunto de iniciativas e processos de mudança. Vamos começar analisando como você pode utilizar ameaças externas para energizar a organização.

Matando o dragão: utilizando desafios externos para mobilizar sua empresa

Quando sua empresa cai na armadilha da complacência ou na inércia resignada, identificar uma ameaça e dar apoio a seus funcionários para que combatam esse desafio pode elevar os níveis de energia produtiva intensa e rapidamente. Apesar de a estratégia do dragão intensificar a energia de uma organização em situação de crise, ela também funciona quando a empresa estiver em boa forma. Nesse caso, a dificuldade de conscientizar as pessoas de uma possível ameaça ou perigo é ainda maior. Na ausência de uma ameaça evidente e imediatamente tangível, a principal tarefa da liderança é apresentar questões possivelmente ameaçadoras e conscientizar as pessoas a respeito delas – mesmo quando a empresa continua progredindo sem percalços. Utilizada dessa maneira, a estratégia de matar o dragão concentra-se na prevenção de uma ameaça ou desafio antes de seu surgimento.

A Lidl, uma cadeia internacional de supermercados para o público de baixa renda, sediada na Alemanha, entrou no mercado suíço em março de 2009. O CEO Andreas Pohl não queria correr nenhum risco. Apesar de a empresa estar indo bem, ele sabia que deveria preparar seu pessoal para uma possível recepção negativa no novo mercado. Ele lançou uma estratégia de caça ao dragão tanto para promover a coesão e o comprometimento de seu pessoal quanto para impedir qualquer tipo de confusão ou incerteza durante a transição. Ele sabia que entrar em um novo mercado seria um processo árduo, que demandaria toda a energia do pessoal recém-contratado e queria que os funcionários estivessem completamente energizados desde o início da operação.

Pohl poderia ter optado por apresentar o mercado suíço como uma princesa e não como um dragão – enfatizando a oportunidade da entrada da Lidl em um novo país –, mas um escândalo envolvendo a Lidl alemã havia se tornado público em 2008, e ele enxergava o risco de as reações públicas negativas afetarem a filial da Suíça. A equipe gerencial suíça, pressentindo esse risco, queria fazer o possível para lidar com qualquer percepção de ameaça ao sucesso das novas lojas. Por exemplo, seu pessoal poderia ter de responder perguntas ou reagir a comentários negativos por parte dos clientes, dos amigos ou do público. Os gestores decidiram que seria muito melhor se o novo pessoal da Lidl na Suíça se

preparasse para lidar com essas questões *antes* da inauguração das lojas. Como explicou Silja Drack, líder de recursos humanos da Lidl na Suíça: “Precisamos tomar medidas proativas para proteger e tranquilizar nossos novos funcionários”.

Na mesma linha, Pohl organizou um *workshop* com a diretoria da empresa na Suíça para identificar todos os problemas que a futura equipe de vendas poderia confrontar. Três principais questões vieram à tona durante o *workshop*:

- **“Lá vêm os alemães de novo!”** Outra rede alemã do mesmo setor já havia entrado no mercado suíço em 2005, representando uma enorme ameaça a redes de supermercados suíças. A Lidl representava ainda outra corporação alemã que viria a ameaçar a viabilidade de marcas e produtos locais.
- **Percepção de más condições de trabalho** A outra rede alemã também foi duramente criticada pelas más condições de trabalho – oferecia em grande parte trabalho temporário aos funcionários suíços, na tentativa de poupar custos. Os suíços poderiam achar que as condições de trabalho seriam similares na Lidl da Suíça, o que provocava insegurança entre futuros funcionários potenciais.
- **Escândalo público** Em 2008, a Lidl sofreu com uma publicidade muito negativa na Alemanha, quando a administração foi acusada de espionar seus funcionários com câmeras de vigilância ocultas. Esse escândalo resultou em um clima geral de insegurança entre os todos os funcionários e em uma percepção por parte do público de que a Lidl explorava a sua mão de obra. Dessa forma, mesmo antes de a Lidl entrar na Suíça, a empresa precisava se adiantar a essas impressões.

Com as questões na mesa, a equipe pôde desenvolver medidas para combatê-las. Nas semanas que precederam a inauguração das lojas da Lidl na Suíça, por exemplo, os novos funcionários locais receberam um treinamento intensivo que visava tanto prepará-los para a inauguração quanto para lidar com as três ameaças potenciais detectadas pela equipe administrativa. Para começar, os contratos de emprego e pacotes de previdência social para os funcionários suíços foram elaborados a fim de assegurar que os temporários recebessem os mesmos benefícios que os contratados. Depois, para evitar acusações por parte

dos funcionários, nenhuma câmera foi instalada nas áreas internas das lojas (apesar de esta ser uma prática usual na maioria das lojas de varejo, para impedir furtos). Por fim, para assegurar que todas as políticas da empresa estivessem em conformidade com a legislação e as expectativas locais, sem impor uma ameaça indevida aos mercados regionais, todos os detalhes foram aprovados por autoridades suíças. Além disso, a equipe administrativo começou a negociar com os sindicatos trabalhistas suíços um plano alternativo no caso de quaisquer acusações virem à tona.

Como um segundo passo, em fevereiro de 2009 (um mês antes da inauguração das lojas na Suíça), a Lidl lançou uma campanha da mídia estrelada por funcionários reais que concordaram voluntariamente em demonstrar seu comprometimento e orgulho de fazer parte da nova equipe da Lidl na Suíça. Fotos desses funcionários e suas declarações pessoais foram reproduzidas em pôsteres e livretos, voltados tanto a clientes potenciais quanto a futuros funcionários. Por exemplo, um casal de funcionários disse: “Nós apreciamos a atmosfera de trabalho da Lidl e seus benefícios!”. E o diretor da Lidl na Suíça se dirigiu diretamente aos clientes: “O meu tempo está à sua disposição!”. No verão de 2009, a Lidl lançou outra campanha na mídia – dessa vez baseada nas possíveis preocupações mencionadas anteriormente, como espionagem de funcionários e condições de trabalho desfavoráveis. Qual era o principal objetivo dessas ações? Transmitir a novos e futuros funcionários a impressão de que as condições de trabalho seriam boas e que a administração apoiaria todo empregado que fosse acusado ou atacado por consumidores locais ou supermercados concorrentes.

As duas campanhas tiveram um extraordinário sucesso, reforçando a confiança, o orgulho e a coesão de todos os funcionários. Os anúncios também ajudaram a familiarizar o público suíço da Lidl, facilitando o vínculo dos consumidores com a rede de supermercados. Em consequência, todos os funcionários da Lidl na Suíça puderam se concentrar plenamente na grande inauguração das lojas – um momento crucial para o sucesso da entrada em um mercado –, e no empenho continuado durante o período que se seguiu à entrada da Lidl no mercado suíço.

No final, a iniciativa da administração para reforçar proativamente a confiança dos funcionários – ajudando-os a matar o dragão da publicidade negativa – fez toda a diferença. Vinte e nove lojas foram abertas, o que excedeu o plano inicial da Lidl de abrir 26, e outras 30 inaugurações foram agendadas

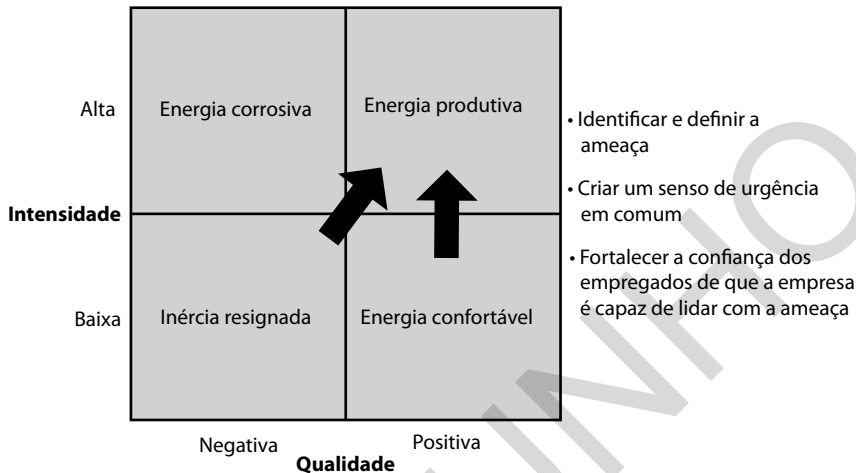
para 2010. As lojas apresentaram um desempenho melhor do que o planejado em 2009, atingindo e superando as metas financeiras. Pelo fato de a empresa ter identificado logo no início a ameaça e trabalhado com todos os seus funcionários para solucionar o problema, todos se sentiram altamente energizados para enfrentar o desafio.

É importante esclarecer que não estamos propondo a invenção ou o exagero de uma ameaça para impulsionar a energia organizacional. Alguns pensadores do mundo dos negócios recomendam levar empresas excessivamente presunçosas à beira de uma crise³. Essa estratégia pode ser bastante eficiente se aplicada abertamente. No entanto, criar dragões imaginários pode prejudicar a integridade da administração, se essa for uma tática duvidosa, utilizada de forma manipuladora. Se as pessoas não estiverem cientes do fato de que a ameaça é imaginária, levá-las à beira de uma crise pode mobilizar inicialmente a energia organizacional, mas não levará a uma energia produtiva a longo prazo. Em vez disso, a desilusão provocada quando os funcionários percebem que a crise foi artificialmente produzida faz com que a paixão, a postura alerta e o empenho entrem em declínio rapidamente. Além disso, quando uma verdadeira crise surgir, mais cedo ou mais tarde, será praticamente impossível conquistar confiança dos funcionários para que eles se mostrem dispostos a agir.

É por isso que rejeitamos a ideia de inventar “dragões potenciais” ou até dramatizar desproporcionalmente os existentes. A ameaça, bem como a interpretação desta, deve ser sempre autêntica. Em vista disso, você tem ainda mais uma razão para se manter vigilante para identificar e priorizar ameaças, mesmo na ausência de uma situação de crise.

Durante a nossa pesquisa, vimos repetidas vezes empresas reagirem positivamente a ameaças autênticas, de maneira similar ao que aconteceu com a Lidl. Mas mesmo a ameaça sendo real, não há nenhuma garantia ou certeza de que sua equipe se tornará engajada no combate a ela. Você provavelmente já viu isso acontecer: em muitas empresas, ameaças externas geram um estresse que pode se tornar um agente contaminador⁴. Em alguns ambientes, os funcionários podem desenvolver uma espécie de estresse coletivo capaz de levar a uma maior inércia resignada, que se manifesta sob a forma de níveis mais elevados de incerteza, envolvimento reduzido, estafa e até estagnação. Por isso, não recomendamos utilizar a estratégia de “matar o dragão” em uma empresa que já apresenta inércia resignada. Essas empresas se beneficiariam mais recorrendo à estratégia de “conquistar a princesa”.

Figura 2.1 – A estratégia de “matar o dragão”



Não importa como você decida “matar o dragão” – seja energizando rapidamente sua organização para sair da inércia ou implementando uma iniciativa de gestão de crises –, a chave para o sucesso dessa estratégia é a sua liderança e a maneira como você envolve sua equipe. Gerar energia produtiva requer mais do que identificar ameaças existentes ou potenciais e articulá-las. Em vez disso, você também deve envolver as pessoas de toda a empresa na resolução do problema ou na prevenção da ameaça. Você deve promover uma convicção compartilhada de que os desafios serão enfrentados coletivamente e fazer dela um aspecto-chave do trabalho de cada um. Essa abordagem intensifica o envolvimento emocional e o alerta mental, e leva as pessoas a irem além dos próprios limites percebidos. Isso elimina o *status quo* e modifica formas de pensar, procedimentos, crenças e comportamentos. Desse modo, implementar a estratégia de “matar o dragão” envolve três tarefas, cada uma desdobrando-se em vários passos (Figura 2.1). O quadro *Resumo das tarefas para “matar o dragão”* apresenta um esboço dessas tarefas.

Resumo das tarefas para “matar o dragão”

Identificar, interpretar e articular uma ameaça à empresa

1. Leve o tempo que for necessário para identificar perigos potenciais e entendê-los plenamente.
2. Aprofunde-se na compreensão da ameaça e suas raízes e, em seguida, interprete-as.
3. Pinte uma imagem vívida do “dragão”.
4. Envolve a equipe administrativa e outras pessoas relevantes na interpretação e definição da ameaça.

Mobilizar a comunicação para conscientizar as pessoas de um problema em comum

1. Apresente o perigo de maneira realista e relevante.
2. Apele às emoções dos funcionários.

Fortalecer a confiança coletiva de que a empresa é capaz de lidar com a ameaça

1. Apresente a ameaça como um desafio.
 2. Proporcione uma prática desafiadora, criando exemplos a serem seguidos baseados em sucessos passados.
 3. Ofereça encorajamento emocional.
-

Identificar, interpretar e articular uma ameaça

Para líderes que precisam energizar rapidamente suas empresas “matando o dragão”, a primeira grande tarefa é identificar e compreender a fundo as ameaças externas. Trata-se de um desafio essencial para você, na qualidade de líder, porque é nesse ponto que poderá perceber a gravidade e a lógica da ameaça iminente, ou não. Dessa forma, você deve se envolver plenamente nas tarefas a seguir para assegurar que a ameaça à sua organização se transforme no veículo que impulsionará a energia organizacional.

Dedique tempo para identificar potenciais perigos. Nem sempre é claro quais perigos são verdadeiramente relevantes: os indícios de ameaças no mercado podem, muitas vezes, ser muito discretos, de forma que acabam sendo negligenciados com facilidade. É por isso que você deve começar pela análise e pela interpretação em profundidade da situação da organização em busca de sinais de possíveis problemas. Como esses sinais de perigo podem ser sutis, você raramente saberá interpretar suas implicações logo no começo. Como regra geral, a imagem inicial é vaga e complexa, demandando tempo e atenção para criar uma visualização clara e focada da ameaça mais relevante e das possíveis consequências para a empresa.

Muitas vezes a ameaça é um concorrente invasor. A simplicidade dessa abordagem é atraente: é fácil ativar com eficácia o espírito da competição concentrando-se em uma empresa concorrente. Mas você também deve levar em consideração outras abordagens para mobilizar energia, por exemplo, apresentar aos funcionários ameaças reais, como a concorrência internacional, a falência iminente ou uma tecnologia radicalmente nova que poderia fazer com que os produtos ou serviços da empresa ficassem obsoletos.

Identificar e apresentar o perigo ou outros desafios à organização é especialmente difícil para empresas com um bom desempenho no mercado, ou que estão tendo sucesso. Mas esses perigos estão sempre presentes: você pode estar diante de um concorrente em crescimento, pode ser a número dois no mercado e querer atacar a número um – ou, como a Lidl, pode estar diante de desafios inerentes a novas oportunidades de crescimento. Não se permita – nem à sua equipe – tornar-se vítima da presunção a ponto de ignorar essas potenciais ameaças. O quadro *Identificando “o dragão” nos bons momentos: o programa D-check da Lufthansa* apresenta um bom exemplo de como uma empresa evitou a armadilha da complacência excessiva.

Infelizmente, planejar uma estratégia para combater uma ameaça iminente é a exceção e não a regra na maioria das empresas. Muitos líderes e gestores tendem a subestimar ou ignorar totalmente problemas potenciais, mesmo quando notam indícios dos problemas. Donald B. Bibeault chama essa síndrome de *negação defensiva*: em vez de identificar com precisão uma ameaça potencial, os gestores a reinterpretam ativamente de maneira tranquilizadora, convencendo-se de que a estratégia atual está correta e que a ameaça não existe⁶. Na verdade, a própria Lufthansa quase seguiu esse caminho de negação defensiva.

Identificando “o dragão” nos bons momentos: o programa D-Check da Lufthansa

A Lidl tinha “um dragão” bem definido a ser combatido na sua entrada no mercado suíço. Mas o que você, na qualidade de líder, pode fazer em momentos relativamente bons para convencer seu pessoal da necessidade de uma injeção de energia, mesmo não estando diante de uma ameaça evidente? Peça que seus gestores elaborem os piores cenários para seus departamentos, que sejam realistas, e desenvolvam soluções potenciais e planos de *backup*. Foi justamente o que a Lufthansa fez com seu programa D-Check que, como você pode recordar de nossa discussão no Capítulo 1, a companhia aérea expandiu na esteira do 11 de Setembro⁵.

O D-Check foi lançado no início de 2001. Batizado com um jargão do setor que se refere à abrangente revisão técnica de uma aeronave, o D-Check da Lufthansa foi um programa de mudança estratégica para desmontar, examinar e melhorar completamente a competência funcional da empresa. Mas quando o CEO Juergen Weber decidiu lançar o D-Check, a Lufthansa tinha acabado de passar pelo melhor ano de sua história (em 2000), com lucro antes dos impostos recorde de cerca de 1,7 bilhão de dólares. Por que Weber considerou necessário lançar o D-Check? Sua equipe administrativa notara os indícios de uma crise iminente no setor de transporte aéreo. Era uma ameaça que, se bem administrada, poderia energizar rapidamente a empresa para colocá-la à frente da concorrência.

A primeira tarefa para Weber e os líderes das unidades de negócio era definir meticulosamente a ameaça. Eles dedicaram um tempo significativo para pesquisar e compreender todos os problemas que poderiam surgir. Depois, em um *workshop*, Weber envolveu a diretoria para discutir e avaliar os riscos à sobrevivência da empresa. Mais especificamente, ele pediu que todos os líderes de unidades de negócios estimassem, no pior cenário possível – contanto que realista –, o maior risco dentro dos próximos três anos para suas unidades (isto é, flutuações de preço, quedas súbitas da capacidade de carga e gargalos na infraestrutura). Analisando todos esses riscos juntos, em todas as unidades de negócios, os gestores desenvolveram um cenário pessimista para a organização e calcularam que a Lufthansa teria de gerar 1 bilhão de euros (cerca de 1,4 bilhão de dólares) em fluxo de caixa adicional, ao longo de um período projetado de três anos, a fim de preparar a companhia aérea para riscos futuros. Dessa forma, o D-Check mobilizou uma grande energia –

um total de 1.320 projetos de corte de custos – para atingir essa meta financeira, que acabou sendo superada em margem grande.

Até o CEO Juergen Weber assumir o comando, a tempo de reconhecer a crise e dar início a uma revitalização em 1991, a administração da Lufthansa vinha explicando e justificando o desempenho da empresa a si mesma (e aos funcionários e acionistas) como meramente parte de uma “flutuação normal do mercado de transporte aéreo”, apesar de, durante esse período, a empresa perder vários milhões de dólares todos os dias.

Por que tantos líderes sucumbem à negação defensiva ou deixam de reagir a sinais de perigo? Indícios de ameaças inicialmente são tratados com baixa prioridade, já que interpretá-los pode ser trabalhoso e demandar muito tempo: esses sinais normalmente se perdem entre as demandas de negócios do dia a dia. Dessa forma, especialmente em épocas de crise, é indispensável identificar, analisar e interpretar sistematicamente as ameaças. Como explica Weber: “Quanto menos tempo se tem disponível, mais disciplina é necessária para fazer análises meticulosas e planejamentos precisos”. Você deve detectar os sinais de ameaças potenciais ou de outros problemas e atribuir prioridade máxima a eles – mesmo quando a ameaça ainda não se mostrar urgente.

Aprofunde-se para compreender a ameaça e suas raízes. Os gestores muitas vezes dedicam atenção insuficiente à análise de ameaças potenciais ou à interpretação rotineira dos acontecimentos recentes no mercado, que deveriam ser utilizados para a constante elaboração de cenários possíveis para a empresa. Por quê? Há duas razões para isso. As empresas muitas vezes não têm suporte suficiente para identificar sistematicamente indícios de problemas, muito menos para analisar profunda e regularmente os efeitos desses sinais em processos específicos. Uma outra razão está no fato de os líderes terem pouco tempo, o que resulta em uma análise superficial ou inadequada, deixando passar batido as causas fundamentais do perigo. Por uma ou outra razão, os líderes muitas vezes acabam por atacar apenas os sintomas e não as verdadeiras causas da ameaça, desperdiçando, dessa forma, um tempo precioso.

Para superar o primeiro problema – a falta de sistemas de identificação –, você deve se concentrar em se adiantar às ameaças e interpretar seus efeitos por meio de análises regulares de mercado. Envolver seus funcionários nesse processo