

# Empresa Emocional

Organismos vivos que vão  
dominar o mundo dos negócios

André Veloso

Especialista em transformação digital

Kleber Couto

Liderou a transformação digital em grandes  
multinacionais como Abbott e Prudential



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO ..... IX

PREFÁCIO ..... XI

## CAPÍTULO 1

As Razões Que Exigem Novas Maneiras de  
Pensar e de Organizar as Empresas ..... 1

Tudo Começa na Inglaterra..... 3

Impactos da Nova Era no Mercado de Trabalho ..... 11

## CAPÍTULO 2

Pensando a Organização Como um Organismo Vivo..... 13

Uma Herança Histórica ..... 14

A Entropia Corporativa ..... 19

Um Mundo em Constante Mudança ..... 22

E Aonde Foi Parar o Cliente ..... 24

A Empresa Emocional ..... 28

Checklist ..... 33

### **CAPÍTULO 3**

Coração: Sinta a Dor do Cliente .....	35
Por que Coração? .....	38
O Que Faz o Coração na Organização .....	39
Quais São as Responsabilidades do Coração? .....	41
Conhecimento: A Origem de Tudo .....	42
Experiência: A Tradução do Conhecimento .....	47
Mantendo o Ritmo Cardíaco Saudável .....	54
Colocando o Organismo em Marcha .....	58
Checklist .....	59

### **CAPÍTULO 4**

Mente: Transformando Ideias em Produtos Viáveis .....	61
Por que Mente? .....	64
Gerando uma Corrente Positiva .....	65
Priorizando Por Meio da Razão .....	66
Quem Deve Participar Dessa Discussão? .....	68
O Primeiro Corte .....	69
Selecionando os Projetos a Serem Realizados .....	71
Os Papéis da Mente .....	75
Medindo o Desempenho da Mente .....	79
Acompanhando as Sinapses .....	80
Como Medir o Alcance de um Pensamento .....	82
Penso, Logo Existo? .....	86
Checklist .....	87

## CAPÍTULO 5

Corpo: Mãos à Obra! .....	89
Por que Corpo? .....	92
Cabeça, Tronco e Membros .....	93
Um Alerta .....	95
Do Conceito à Prática .....	97
Abandonando o Sedentarismo .....	99
Mantendo a Forma .....	101
Medindo a Temperatura .....	103
Mens Sana in Corpore Sano .....	105
Checklist .....	107

## CAPÍTULO 6

Alma: Aprender para Evoluir .....	109
Por que Alma? .....	112
Olhar para Si Mesmo .....	113
Criando a Biblioteca de Ideias .....	114
Administrar e Controlar .....	116
Aprender para Crescer .....	118
Os Elementos da Alma .....	120
O Plano Superior .....	121
ComO Fazer Essa Mudança? .....	122
Checklist .....	123

## **CAPÍTULO 7**

Os Desafios da Vida Real.....	125
A Resistência à Mudança.....	127
Nunca Parar de Comunicar e Engajar .....	134
Mudam as Forças, Mudam as Estruturas? .....	136
O Coelho e a Tartaruga .....	138
Aprender É Parte do Jogo.....	139
Inovação Dá Medo .....	141
Reter para Crescer .....	142

## **CONCLUSÃO**

Seja um Catalisador da Mudança.....	145
Anexo 1 .....	149
O Manifesto da Empresa Emocional .....	149
Anexo 2 .....	151
Desafio do Pinball: A Introdução do Conceito da Empresa Emocional .....	151
Anexo 3 .....	158
A Visão de Quem Participou .....	158

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>
---------------------------	------------

<b>SOBRE OS AUTORES .....</b>	<b>169</b>
-------------------------------	------------

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>171</b>
-----------------------------	------------

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>175</b>
---------------------	------------



## CAPÍTULO 1

### *As Razões Que Exigem Novas Maneiras de Pensar e de Organizar as Empresas*

*“Hoje, os jovens que não perderam a ambição com as amargas experiências de trabalho sonham em ir para o Vale do Silício. É a meca das ambições de todo jovem, a ponta da lança da inovação, do progresso. Sabe qual é a média de um trabalhador em uma empresa do Vale do Silício? Oito meses.”*

ZYGMUNT BAUMAN

(Em entrevista à revista *MG Magazine*, aos 89 anos.)

#### PONTOS-CHAVE DESTE CAPÍTULO

Desde a Revolução Industrial, as organizações estão evoluindo e alterando sua forma de trabalhar para se adaptar às mudanças do mercado e dos modos de produção. Inicialmente com foco na produção, as empresas têm adotado visões e modelos cada vez mais próximos do mercado e do consumidor, procurando formas de otimizar seus recursos e investimentos. Dentro dessa perspectiva, e vivendo a Quarta Revolução Industrial, em que informação e conhecimento estão mais distribuídos e ao alcance do consumidor, impõe-se a necessidade de repensar o modelo de negócios novamente.

O sociólogo e filósofo polonês Zygmunt Bauman (1925-2017) definiu o mundo globalizado em que vivemos hoje como uma forma de “modernidade líquida”. De acordo com a sua teoria, a liquidez e sua volatilidade seriam características que vieram desorganizar todas as esferas da vida social como o amor, a cultura, o trabalho e outras, tal qual as conhecíamos. Segundo ele, vivemos numa sociedade em que nada é fixo, e absolutamente tudo pode mudar. Neste mundo fluido, você não está comprometido com nada para sempre, e deve estar pronto para mudar a sintonia, a mente, em qualquer momento em que isso seja necessário. Como a água em um copo, que muda de forma e se adapta ao recipiente em que se encontra, esteja preparado para se adaptar, reagir e mudar com velocidade, para se transformar.

Seja bem-vindo a essa jornada, na qual vamos mostrar por que os organismos vivos vão dominar o mundo dos negócios, no qual agilidade\* e flexibilidade\*\* passam a ser as capacidades mais importantes para o sucesso, e conseqüentemente as empresas que resistirem a essa mudança desaparecerão sem deixar rastros.

Yuval Noah Harari, professor israelense, considerado um dos grandes escritores da atualidade, tornou-se uma celebridade mundial por conta de livros que discutem nosso passado e nosso futuro. É difusor da ideia de que estudar história é permitir imaginar um futuro diferente com base nas experiências que já vivemos; e é também a melhor forma de compreender as tendências e os ciclos dos acontecimentos para obter novas perspectivas ou apontar soluções

---

\* É a habilidade que permite mudar a direção do corpo no menor tempo possível. Conhecida como velocidade de “troca de direção”.

\*\* A flexibilidade cognitiva é a capacidade de conseguir interpretar determinadas situações ou informações a partir de vários pontos de vista e perspectivas.

diferentes. Inspirado por essa definição, antes de começarmos a falar do modelo da empresa emocional, suas implicações e o porquê de sua importância, vamos relembrar um pouco da história do capitalismo com destaque aos seus principais elementos e às suas consequências para a evolução das empresas e do trabalho.

## **TUDO COMEÇA NA INGLATERRA...**

Embora possamos voltar ao início dos tempos para falar de negócios, podemos considerar que a Revolução Industrial é o primeiro grande marco de mudança na forma de se produzir e fazer negócios, um momento que estabeleceu as bases da indústria moderna. Nesse processo ocorreram profundas alterações nos métodos de transformação de matérias-primas naturais em produtos a partir do trabalho humano, acompanhados de grandes descobertas e avanços tecnológicos.

### **Primeira Revolução Industrial (início do século XVIII até meados do século XIX)**

As revoluções sociais inglesas ocorridas no século XVIII possibilitaram a ascensão da burguesia ao poder, com a introdução de uma monarquia parlamentarista. Com os poderes nas mãos de um primeiro-ministro vindo da burguesia, foi possível utilizar o Estado inglês como forma de atingir os objetivos econômicos esperados, um fator determinante para o nascimento da Revolução Industrial.



Durante o predomínio da doutrina econômica mercantilista, nenhum outro país conseguiu acumular um volume tão grande de riquezas como a Inglaterra, por conta do intenso comércio realizado durante o capitalismo comercial. Essas riquezas foram sabiamente utilizadas na construção de infraestrutura para a extração de carvão mineral e matérias-primas, e para a instalação de indústrias.

Existiu um grande avanço nas técnicas e nos equipamentos para a produção, como a descoberta das máquinas a vapor que mudou completamente a história da produção provocando avanços em diversos setores como o têxtil, o naval e o metalúrgico.

Além disso, a existência de minério de ferro em abundância na Inglaterra também favoreceu a expansão das indústrias metalúrgicas, navais, ferroviárias e de máquinas.

E, por fim, veio o Enclosure Act (Lei do Cercamento dos Campos), que provocou a saída forçada de pessoas do meio rural em direção ao meio urbano, fazendo com que as cidades tivessem uma grande oferta de mão de obra para o trabalho nas indústrias. Esse processo foi tão intenso que gerou uma massa de trabalhadores desempregados, mantendo baixo o valor dos salários pagos ao proletariado. Com todos esses elementos, a Revolução Industrial pôde surgir e fazer da Inglaterra a grande potência mundial durante essa fase industrial do sistema capitalista.

Como consequência dessa abundância de mão de obra e de matéria-prima, e do grande investimento de produção, as empresas nesta fase eram, predominantemente, voltadas à maximização dos resultados que podiam ser obtidos em seus negócios, sem qualquer preocupação com o futuro do negócio, do entorno, dos colaboradores e, especialmente, dos clientes.

## **Segunda Revolução Industrial** **(meados do século XIX até meados do século XX)**

Ao longo do século XIX, o fenômeno industrial foi atingindo novos territórios e adquirindo novas formas, com uma ascensão importante de indústrias fora do continente europeu, principalmente nos EUA e no Japão.

O primeiro grande avanço a ser destacado foi a descoberta do aço: os produtos fabricados a partir dele teriam um tempo de vida maior e uma maior leveza, que facilitaria a sua circulação, além de permitir a produção de meios de transportes mais ágeis e com menor consumo de combustíveis, permitindo o desenvolvimento de novas áreas fabris e de produção, e desenvolvendo novas regiões, o que estimulava o crescimento econômico.

Depois veio a descoberta do petróleo, que além de ser utilizado como uma fonte de energia com grande poder de combustão, fornece vários derivados que são utilizados como matérias-primas e, em sequência, a invenção e o desenvolvimento do motor de combustão interna, que possibilitaria um melhor e mais econômico funcionamento das máquinas e dos meios de transporte.

O pioneirismo tecnológico e a liderança econômica dos EUA, que reuniam condições favoráveis na época, promoveram o surgimento de uma grande potência mundial em contraponto aos mercados europeus que começaram a ficar esgotados, gerando uma necessidade por novas áreas para a realização de investimentos, novos mercados consumidores e para a obtenção de matérias-primas e fontes de energia. Tais necessidades levaram as potências europeias à corrida imperialista na África e na Ásia, resultando dessa expansão a deterioração dos modos de viver nas colônias e dando início às Guerras Mundiais.

Ao longo desse momento, o desgaste econômico europeu, que passou por dois períodos de guerra intensos, e precisou de grande investimento apenas para recuperação de condições de vida e restauração de capacidade industrial também ajudou a definir o perfil dessa fase da indústria.

Ao contrário da maximização de resultados, que era o foco na etapa anterior, houve uma busca por simplificação dos processos produtivos, de maneira que fosse possível aumentar a produção de uma maneira mais simples, para que os produtos pudessem ser enviados a diferentes locais do mundo, alcançando novos mercados. Embora de forma ainda incipiente, começa-se a observar uma maior preocupação com a continuidade dos negócios e com o interesse de colaboradores e clientes, pois a maior oferta de opções pede, do lado da indústria, uma maior atenção a isso — somando-se, é claro, à chegada dos primeiros meios de comunicação em massa e ao desenvolvimento expressivo da indústria da publicidade, estimulando novos clientes a se identificarem com marcas e produtos e alavancarem vendas.

### **Terceira Revolução Industrial (meados do século XX aos dias atuais)**

A Terceira Revolução Industrial iniciou-se no século XX, na década de 1950, no contexto da Segunda Guerra Mundial, marcando o início da “Era da Informação”.

Essa fase da Revolução Industrial foi marcada, especialmente, pelo aprimoramento de técnicas e avanços tecnológicos tanto no processo produtivo como no campo científico. Houve

diversas inovações nas áreas da robótica, da genética, das telecomunicações, da eletrônica, do transporte e da infraestrutura. A intensa industrialização dos países envolvidos possibilitou o aumento da produtividade e contribuiu para a recuperação e o desenvolvimento econômico.

Muitas tecnologias desenvolvidas nesse período foram utilizadas para servir à Segunda Guerra Mundial, mas os avanços técnico-científico-informacionais foram muito além, possibilitando um novo cenário econômico e industrial no mundo todo. O surgimento da eletrônica foi um dos pontos marcantes dessa fase. Investimentos nessa área e na área de robótica por meio de computadores, satélites, softwares e robôs transformaram o modo de produzir, bem como a produtividade alcançada.

O mundo modernizou-se. Nas indústrias, passou a ser empregada a alta tecnologia capaz de realizar trabalhos de muita precisão em menos tempo e em maior quantidade. O campo da medicina também evoluiu de forma significativa, e a biotecnologia fez possível a produção de medicamentos, de instrumentos médicos, bem como de técnicas e métodos que revolucionaram o setor da saúde.

A área da telecomunicação, além de sofrer modificações significativas, transformou também a vida das pessoas no mundo todo. O rádio, a televisão, a internet, os celulares, enfim, a difusão de informações instantaneamente, e o que antes parecia distante, tornou-se realidade. Acabaram os limites geográficos. O mundo, finalmente, globalizou-se.

## RESUMO DA EVOLUÇÃO DAS INDÚSTRIAS NOS SÉCULOS XIX E XX



**Figura 1.1:** A evolução da indústria nas três primeiras fases da Revolução Industrial.

### Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0)

Atualmente, fala-se na Quarta Revolução Industrial. Estudos indicam que estamos vivendo uma nova fase da industrialização, também conhecida como Indústria 4.0, representada por um período de transição em relação ao desenvolvimento, ao avanço e ao aprimoramento das tecnologias.

Segundo o fundador e executivo do Fórum Econômico Mundial, o economista Klaus Schwab, a atual sociedade já vive essas transformações e essa nova fase modificará a forma como vivemos, nos organizamos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros. Um conceito de indústria que engloba as principais inovações tecnológicas dos campos de automação, de controle e tecnologia da informação, e da inteligência artificial, aplicadas aos processos de manufatura tornando os processos produtivos mais inteligentes, eficientes, autônomos e customizáveis.

Isso significa um novo período no contexto das grandes revoluções industriais. Com fábricas inteligentes, diversas mudanças ocorrerão na forma que os produtos serão manufaturados, terão a capacidade e a autonomia para agendar manutenções, prever falhas nos processos e se adaptar aos requisitos e às mudanças não planejadas na produção, causando impactos em diversos setores do mercado.

Existem seis princípios para o desenvolvimento e para a implantação da Indústria 4.0 que definem os sistemas de produção inteligentes que tendem a surgir e se desenvolver nos próximos anos. São eles:

**1. Interoperabilidade ou conectividade**

Trata-se da capacidade de garantir conexão, troca de informação e colaboração relevante entre os sistemas, as máquinas e as pessoas.

**2. Virtualização**

Capacidade de monitorar processos físicos por meio da simulação e da criação de cópias de elementos reais alimentadas pelos dados obtidos a partir de sensores.

**3. Tempo real**

Mais do que a capacidade de coletar dados, é a capacidade de trabalhar em tempo real, tomando decisões com base em novos achados ou previsões.

**4. Descentralização ou autonomia**

Capacidade de tomar decisões distribuída e independente, não centralizada, aumentando a capacidade de resolver problemas assim que eles surgem, onde eles

surtem. Com isso, o ambiente operacional garante flexibilidade e fluidez.

## **5. Modularidade**

Capacidade de se adaptar a mudanças abruptas no contexto e nas condições com rapidez e sem grandes impactos.

## **6. Orientação a serviços**

Oferta de produtos com base nas exigências específicas do cliente, aproximando a oferta de bens à de serviços personalizados.

O Fórum Econômico Mundial produziu um relatório chamado “Operating Models for the Future of Consumption” apresentando de forma muito interessante como a Indústria 4.0 alterará o ambiente competitivo, principalmente em função de três tendências principais:

### **1. Tecnologias disruptivas**

Atualmente o impacto das tecnologias é exponencialmente maior em função da maior capacidade das inovações individuais trabalharem juntas. Essas tecnologias combinadas estão reformulando o mercado e permitem que novos entrantes ofereçam métodos novos de engajar o consumidor/cliente.

### **2. Proliferação de novos modelos de negócios**

O rápido crescimento de novos modelos de negócios aumenta muito a probabilidade de que novas empresas terão uma entrega de valor muito mais precisa em relação às necessidades dos consumidores.

### 3. Aumento do poder dos consumidores

Consumidores sempre conectados têm expectativas muito maiores do que antes e os novos modelos de negócio proporcionam diferentes formas desses consumidores descobrirem, comprarem e se engajarem.

## IMPACTOS DA NOVA ERA NO MERCADO DE TRABALHO

É preciso que se inicie um processo de adaptação sob pena das empresas que hoje dominam o mercado não sobreviverem neste novo cenário. Os avanços em poder computacional, IA, robótica e ciências de materiais podem acelerar a mudança para produtos sustentáveis. Novas técnicas de manufatura digital, incluindo impressão 3D, irão aproximar o processo produtivo dos clientes e tornar a manutenção de peças mais rápida e barata. As inovações em biotecnologia podem permitir a substituição de ossos e o transplante de órgãos a partir de impressões 3D das células-tronco de um paciente e novas tecnologias de energia podem criar fontes de baixo custo e sustentáveis para liberar o planeta dos combustíveis fósseis originados na Primeira Revolução Industrial.

No entanto, o ponto mais discutido sobre esses avanços são os esperados impactos no mercado de trabalho e na demanda de mão de obra. É esperado que as atividades manuais e repetitivas serão gradualmente eliminadas, muitas carreiras se tornarão obsoletas, mas diversas outras surgirão no mercado de trabalho. Um estudo promovido pela Dell Technologies prevê que 85% das profissões disponíveis em 2030 sequer foram inventadas.



## O Que Aprendemos com as Revoluções e o Que Esperar do Futuro do Trabalho

A Primeira Revolução Industrial foi marcada pela substituição da produção artesanal pelas indústrias com o surgimento das máquinas movidas a vapor. Na Segunda Revolução, o uso do aço e do petróleo promoveu diversas alterações na sociedade e na indústria. A Terceira Revolução foi caracterizada pela robótica, pelo avanço nas ciências e na tecnologia, além da informática e da globalização.

A Quarta Revolução é diferente de tudo que já experimentamos, ao mesmo tempo que é a evolução natural de tudo que foi construído nas revoluções anteriores. São novas tecnologias que estão unindo os mundos físico, digital e biológico de forma a criar grandes promessas e possíveis perigos para a sociedade.

A evolução da tecnologia, a modificação da mão de obra cada vez mais qualificada e a necessidade crescente de produzir mais com menos, em um menor tempo e ainda reduzindo o impacto no meio ambiente, vêm provocando mudanças significativas na sociedade. O trabalho vem sendo caracterizado por colaborações entre humanos e máquinas, pelo foco na solução de problemas, em vez do cumprimento de tarefas e gerenciamento de relações humanas, obrigando as empresas a repensar a sua organização.



## CAPÍTULO 2

### *Pensando a Organização Como um Organismo Vivo*

#### PONTOS-CHAVE DESTE CAPÍTULO

A evolução do mercado e das empresas, que traz a informação e o conhecimento para o centro das discussões do negócio, e permite uma rápida disseminação de qualquer acontecimento, exige que as organizações tragam os clientes cada vez mais para o centro de seu negócio de maneira real. Não existe mais lugar para empresas que apenas declaram seu foco no cliente sem praticar efetivamente esse conceito.

Para ser efetivo nessa direção, é preciso mudar também a forma como as empresas se organizam e pensam suas práticas diárias, de maneira que ela seja dirigida realmente pelo que importa, o cliente. É assim que surge o conceito da empresa emocional, que quebra os silos tradicionais e integra os papéis e as funções de modo diferente, baseando-se na ideia de sentir as dores do cliente e organizar seus times ao redor desse fato.

Assim surgem os times de Coração, Mente, Corpo e Alma, que vão integrar diferentes papéis das organizações atuais em um formato inovador, que estimula a colaboração e o compartilhamento de conhecimento para permitir que a empresa evolua e se perpetue.

Uma das principais características das organizações tradicionais é a segmentação das estruturas a partir de suas áreas de especialidade, um modelo em que os silos de conhecimento se estabelecem e, como donas da informação, cada área desenha seu modo de operação, agarra-se aos seus processos e resiste a mudar para não perder poder.

Cada área trabalha também por projetos e processos em que, em um longo período, trabalha com premissas que colheu no início do processo, envolvendo clientes internos e externos, novamente, apenas no fim do processo, e deixando de entender e de responder às mudanças que acontecem durante esse tempo.

As organizações precisam aprender a reagir e a desenvolver mecanismos e mecânicas para capturar este feedback de maneira eficiente ao longo do tempo, e garantir que os processos não são estanques, mas sim evolutivos, e que acompanham as necessidades do cliente ao longo do tempo. Neste capítulo, vamos falar um pouco mais sobre esta necessidade de mudança, e sobre uma nova forma de pensar a estrutura corporativa.

## UMA HERANÇA HISTÓRICA

Desde a época da industrialização, as empresas e as organizações de todas as áreas — fornecedoras de serviços, de produtos ou mesmo empresas mais recentes de segmentos como tecnologia ou serviços digitais — estruturaram seu crescimento e seu modelo de negócios em torno da especialização de funções.

É totalmente compreensível que tenha sido assim, já que o próprio modelo das universidades e extensões acadêmicas

tem, geralmente, foco em formar profissionais especialistas que conhecem muito bem suas atividades e suas responsabilidades, e que são preparados para ter responsabilidade em uma parte do processo ou em estar orientados a resolver a sua parte nas questões corporativas sem se preocupar tanto com o todo.

Um bom paralelo para entender essa situação é pensarmos na organização tradicional como um hospital em que temos médicos das diferentes especialidades. O que fazemos hoje em nossas empresas é procurar cada especialista separadamente, mostrando a ele os exames e os dados que parecem importantes para ele analisar, e esperamos que nos dê um diagnóstico correto. Dentro de sua especialidade, esse profissional é capaz de indicar um tratamento, mas, por não ter uma visão do todo, talvez não resolva o problema. E se procurarmos diferentes profissionais dentro desse mesmo hospital, mostrando a eles os mesmos exames, possivelmente teremos diferentes diagnósticos e recomendações de tratamento — que, combinadas, muitas vezes não resolvem o problema, podendo até piorar a situação do paciente.

Em uma empresa, muitas vezes acontece o mesmo. Gerentes de produto, ao desenvolverem a sua estratégia para reverter a curva de queda de uma marca, pensam em soluções que atendem a seus clientes ou, na maioria das vezes, soluções que aumentem o resultado em vendas, mas sem entender todos os impactos na cadeia de produção ou mesmo na área financeira. Por outro lado, se entregarmos o problema ao gerente financeiro, ele provavelmente buscará soluções que aumentem a margem do produto ou que tragam retorno em curto prazo, sem avaliar corretamente a percepção do consumidor sobre essas mudanças ou o potencial comprometimento do negócio em médio e longo prazos.

Esta forma de organização, desenhada a partir de funções estruturadas e de papéis e responsabilidades definidos com base em tarefas operacionais ou entregas individuais, também tem outra razão importante para ser bem difundida e utilizada de forma tão ampla, sobrevivendo a diferentes ondas de mudanças nos modelos de organizações de gestão: as maiores facilidade e simplicidade no momento de avaliar a performance dos colaboradores e fazer as avaliações necessárias de rendimento de cada área ou de uma divisão ou unidade.

Gestores e empresas estão acostumados com a definição de metas que recompensem o indivíduo não pela sua maneira de colaborar para a organização, ou para projetos de negócio, mas pelo cumprimento de metas individuais ou específicas, que ampliam a cultura de isolamento ou de trabalhar em benefício de um negócio em vez de olhar o todo. Em muitos modelos de negócio, o modelo de remuneração e prêmio estabelece uma regra de que entre 30% e 40% dos objetivos devem estar associados a metas de divisão e corporativas, enquanto entre 60% e 70% das metas devem estar ligadas a objetivos do indivíduo e à sua área específica. Parece um modelo que estimula o pensamento de longo prazo para você?

<b>Produtos</b>	Tratados de forma independente ou por marca
<b>Objetivos</b>	Individuais e separados por área
<b>Foco</b>	Retorno rápido e rentabilidade
<b>Estrutura</b>	Em silos por funções
<b>Pessoas</b>	Especialistas por função

Duas das empresas que estudamos neste processo, uma gigante do ramo de bebidas e outra do ramo de alimentos, chegavam ao limite de recompensar o ganho de mercado de produtos ou marcas individuais, mesmo que ele fosse obtido ganhando mercado de outras marcas da própria companhia. Durante muito tempo, a participação total de mercado dessas empresas esteve fora das metas dos gerentes de produto, e era considerada apenas nas metas de diretores e vice-presidentes, de forma que a competição dentro do negócio era predatória e, em vez de ter o foco em ganhar mercado da concorrência, os gestores se concentravam em ganhar espaço com os executivos a qualquer custo para ganhar a batalha interna por atenção e espaço.

Durante todo o século passado, e nas duas primeiras décadas do século XXI, as empresas têm lutado contra esta sua herança histórica, mas, na maior parte das vezes, apenas repetem os erros da fórmula anterior em diferentes escalas de modelos. Se pensarmos, por exemplo, em organizações que estão buscando reduzir seu quadro de funcionários demitindo colaboradores e mantendo os melhores especialistas, o que acabam fazendo, em vez de estimular o pensamento sistêmico, é estimular seus colaboradores a buscarem cada vez mais a excelência em suas áreas, em suas especialidades e, com isso, a se preocuparem cada vez menos com outros impactos, pensando que ser o melhor em sua área lhes protegerá de futuras mudanças ou cortes na organização.

Já as empresas que estão buscando mudar seu modelo de negócio por meio da união de funções operacionais em menos papéis, e com isso fazendo com que um número menor de colaboradores tenha responsabilidade sobre uma gama maior de produtos, funções ou atividades, reforça o modelo de isolamento ao

sobrecarregar esses colaboradores de maneira que a quantidade de tarefas e de responsabilidades não permite que eles busquem a colaboração ou o trabalho em equipe, pois qualquer discussão adicional pode impactar suas tarefas, entregas e deadlines.

E o que dizer então das empresas que decidem ser mais horizontais e, em seu esforço para conseguir manter seus negócios rentáveis e alinhados com práticas de gestão mais recentes, cortam as gerências de níveis intermediários, deixando apenas os níveis mais próximos da execução e aqueles de alta gestão com conexão direta? Sobre essas empresas, pelo menos podemos dizer que têm uma intenção que aponta na direção correta, e que o conceito por trás da mudança, de aproximar o cliente e a linha de frente dos executivos, é uma das mudanças-chave de qualquer organização, e uma das propostas centrais deste livro (que discutiremos mais adiante).

O ponto a ser considerado, neste cenário, é se, ao ser mais horizontal, a empresa não está abrindo mão exatamente das camadas que têm por razão de ser a aproximação entre as áreas e a gestão do processo de forma integrada, e se os executivos que ficam têm a proximidade suficiente com o cliente e com o negócio para fazer acontecer. A grande questão, nesse caso, é entender e avaliar se a razão verdadeira da mudança é aproximar a empresa do cliente ou apenas reduzir os custos de overhead do negócio, pois a medida, se tomada pelas razões erradas, pode exigir que a empresa volte atrás em sua decisão, o que impactará de maneira muito negativa seus colaboradores e seu ambiente de negócios.

## A ENTROPIA CORPORATIVA

A maior parte dessas decisões de negócio, ou dos princípios que observamos nesses modelos tradicionais de gestão, acaba levando a organização a um dos maiores riscos para a continuidade dos negócios de grandes corporações: a criação e o estabelecimento de silos nas organizações, e a falta de colaboração entre as diferentes unidades de negócio.

Embora esse processo de isolamento e de autofoco aconteça também dentro de áreas de suporte, como finanças, tecnologia e outras áreas complementares, vamos nos concentrar, neste momento, no impacto que este autoisolamento tem sobre as áreas de negócio, como marketing e vendas, pois o baque é sentido mais diretamente nos resultados corporativos e na capacidade que a organização tem de se desenvolver e de crescer.

Em uma grande empresa de seguros norte-americana, os negócios eram divididos em cinco áreas que iam da oferta de previdência privada à gestão de investimentos. Durante mais de cinquenta anos, embora trabalhassem os mesmos clientes, e com um interesse comum — sua segurança e seu bem-estar financeiro, essas unidades trabalharam de maneira isolada. O resultado? Mesmo sendo uma das maiores empresas de seguros do país, apenas 4% de seus clientes tinham mais de um produto da empresa ou eram clientes de mais de uma divisão. E quando precisavam de atendimento, ou resolver questões ligadas aos produtos que possuíam, eram atendidos por cinco áreas diferentes com princípios de negócio e parâmetros também diferentes.

Não é incomum que, mesmo em empresas que trabalham com apenas um tipo de negócio ou produto, mas também possuem diferentes marcas, como a empresa de bebidas que mencionamos



no item anterior, este processo de entropia corporativa acontece, e a energia gasta em manter seu negócio funcionando, ou olhando para os processos internos, seja maior do que a energia gasta olhando para o consumidor e tentando fazer o negócio da empresa crescer como um todo.

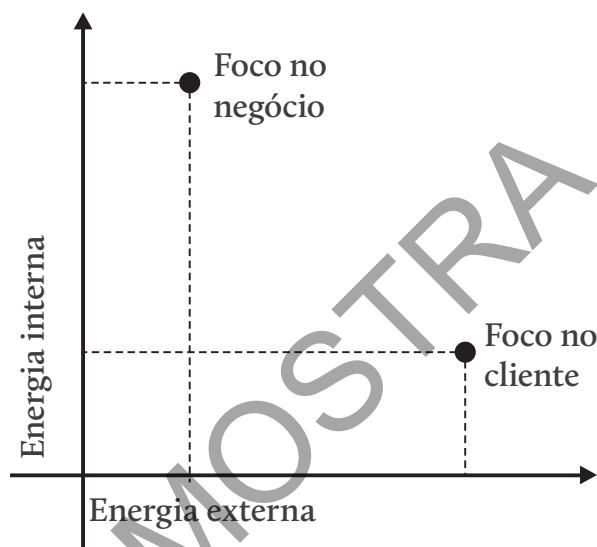


Figura 2.1: Quanto maior o gasto de energia em funções internas, menores o tempo e o esforço dedicados ao cliente, considerando uma mesma equipe.

Não é à toa que a imagem de um silo tem sido usada na literatura de negócios para descrever este modelo de isolamento de cada unidade de uma empresa: os silos são altamente funcionais e têm grande eficiência em cumprir o seu papel de manter grãos e produtos agrícolas bem conservados, até o momento de seu consumo e uso, isolando completamente o que tem dentro dele do

mundo exterior. Conjuntos enormes de silos com produtos diferentes são vistos lado a lado em várias partes da cadeia produtiva, e não temos notícia de nenhuma mistura de produtos.

Assim também são os silos corporativos: autocentrados e focados apenas em sua missão — não estão integrados com a companhia ao seu redor, preocupados apenas com aquilo que vai ser avaliado ao final de cada “safra”, de cada ano. Como acontece com os silos da vida real, normalmente também são enormes estruturas que se destacam na paisagem corporativa, e dominam o espaço ao seu redor, fazendo com que todo o processo produtivo gire ao seu redor, mas sem mudar sua forma de ser e de agir ao longo do tempo.

Há mais uma semelhança importante quando falamos dos silos da agricultura e dos silos empresariais: a maneira como eles colapsam. Segundo a NR33 — Espaços Confinados, da NBR 14.787 da ABNT e de alguns itens da NR 18 — Construção Civil do Ministério do Trabalho, silos são considerados espaços confinados fixos, e o maior risco que existe, em seu dia a dia é a explosão por acúmulo excessivo de energia dentro deles, como resultado da combustão de poeira e dos gases liberados dentro desses espaços ao longo do tempo, que são aquecidos pelo calor externo e exercem uma pressão que as paredes dos silos não podem aguentar.

Da mesma forma, silos corporativos acabam se concentrando tanto em seu movimento de autofoco, e em seu processo de isolamento, que terminam por gerar conflitos e distanciamento entre os próprios membros da equipe, que enxergam na autossuficiência uma forma de provar seu valor de maneira mais efetiva, exatamente como faz o silo, apenas em menor escala. A partir deste momento, a pressão interna começa a crescer, e as sensibilidades aparecem, com ainda menor colaboração dentro do time até o