O lado sombrio

Como o dono pode atrapalhar o negócio. Por S.D. McKenna

Este artigo é o relato de um trabalho de consultoria que não deu certo. A história é conhecida. Um empreendedor queria que sua pequena empresa, em rápido crescimento, passasse para uma administração profissional. Contratou uma firma de consultoria para fazer isso e não teve sucesso. O empresário em questão era da região Ásia-Pacífico e do ramo de educação a distância, mas poderia morar no Brasil e pertencer a qualquer setor econômico.
Onde ele errou? O autor deste artigo, que adota o ponto de vista dos consultores, examinou o comportamento do empresário em três funções fundamentais da gestão empresarial – o gerenciamento de pessoas, o planejamento e os clientes –, e encontrou um "lado sombrio", que guarda características que podem ser boas ao negócio por um lado, mas ruins por outro: necessidade de controlar, sentimento de desconfiança, necessidade de receber aplausos e operações defensivas. Segundo o autor, essas características podem dificultar e até inviabilizar a transição de uma empresa no rumo do crescimento, destinando-a à mediocridade ou à autodestruição.

■ *S.D. McKenna é professor da Stansfield School of Business, de Cingapura.*

A Distant Learning Ltd. é uma escola que licencia programas acadêmicos estrangeiros de nível universitário e os oferece em seu país natal na região do Pacífico asiático. O fundador da escola, ex-gerente de uma empresa do mesmo ramo, iniciou o negócio com o dinheiro da venda de um apartamento. Queria criar a "melhor escola comercial" do país e concretizar o que seu slogan enfatizava: "desempenho e não promessas" e "aprendizado a distância com garantia total de qualidade".

O fundador recrutou conferencistas altamente qualificados da Inglaterra e da Austrália e procurou fundamentar o sucesso da escola em um produto e um serviço diferenciados, de alta qualidade e com preço razoável.

No início, os funcionários, tanto locais como estrangeiros, sentiram-se estimulados pelo ambiente otimista, ágil e dinâmico. Os clientes potenciais também foram influenciados positivamente e o número das matrículas aumentou rápido. Em seis meses, a equipe passava de 12 para 42 pessoas e ficava claro que o sucesso da escola requeria uma reestruturação da forma de gerenciar. Começaram a surgir problemas difíceis de resolver, acompanhados de atritos nos relacionamentos.

Como a escola agora tinha três unidades, a equipe se dispersara e os custos se acumulavam. Em outras palavras, o crescimento fora inadequado e tratado de modo ineficaz. O proprietário percebeu que precisava agir. Era hora de dar à organização uma gestão profissional.

Havia três candidatos a cargos gerenciais dentro da escola, todos experientes e dispostos a trabalhar duro. O dono delegou-lhes as seguintes funções: direção pedagógica, desenvolvimento de negócios e administração. As funções pressupunham responsabilidades, mas não autoridade nem orçamento. Resultado: a tentativa de delegação fracassou. A tentativa de uma "gestão profissional" acabou sendo apenas um meio para o dono aumentar seu controle.

NECESSIDADE DE CONTROLAR

Manfred Kets de Vries, do Insead, argumentou em seu artigo *Can You Survive an Entrepreneur?*, publicado no livro *Entrepreneurship, Creativity and Organization* (ed. Prentice Hall, organizado por J.J. Kao), que "um dos mais importantes aspectos da vida e da personalidade de muitos empresários é a necessidade de controlar. A preocupação com o controle inevitavelmente afeta o modo como eles lidam com os relacionamentos de poder". De Vries prossegue: "O empresário enfrenta uma grande batalha interior com problemas de autoridade e controle. Pode ver a estrutura como algo sufocante, o que lhe dificulta trabalhar com outras pessoas em situações estruturadas. Em geral, isso só parece possível em casos em que o

do empresário

Image Bank/Juan Silva

próprio empresário cria a estrutura, ou seja, se o trabalho é feito nos termos dele".

Gerenciamento de pessoas

Quando o proprietário retomou o controle da escola, depois da tentativa abortada de delegação de poder, a verdadeira natureza de sua necessidade de controle ficou clara. Primeiro, ele se convenceu de que a idéia de crescimento nunca estivera realmente em seus planos; apenas fora pressionado por terceiros para isso. Depois, começou a agir.

Realocou, por exemplo, a equipe que formava o núcleo da empresa para o escritório central a fim de ter todos em seu campo de visão e assim poder controlá-los mais facilmente. Além disso, concentrou todas as decisões financeiras, "até o último centavo". Mesmo as pequenas compras do dia-a-dia precisavam de sua aprovação.

O que aconteceu? O controle havia sido descentralizado, mas o proprietário não "queria", emocionalmente, abrir mão dele e apressou-se em retomá-lo. As implicações foram mais nocivas do que se pode pensar. Não só "não foi tomada nenhuma medida duradoura" para endireitar o negócio como também a necessidade do dono de controlar resultou na deterioração do moral da equipe e da prestação de serviços aos clientes.

O dono realocou a equipe que formava o núcleo da empresa para o escritório central com o objetivo de poder controlá-la mais facilmente

53

Sua atitude diante das dificuldades de fluxo de caixa pioraram ainda mais a situação. Ele usou todos os meios possíveis para justificar o atraso do pagamento dos salários em lugar de reconhecer que tinha problemas, passando a mensagem de que as necessidades e exigências da equipe estavam em segundo plano. Isso criou ressentimento.

Não parou por aí. A estrutura e o projeto de trabalho foram rigidamente controlados. A equipe passou a ser vigiada no cumprimento de horários. Não havia nenhuma flexibilidade sobre as obrigações contratuais. E, apesar de a equipe ser teoricamente incentivada a fazer propostas nas reuniões, a distribuição do tempo e o comportamento do dono nelas destruíam a possibilidade de discussões completas e francas. Resultado: frustração e desejo de não participar.

Planejamento

Todo o planejamento continuou baseado no "instinto" do dono. O comitê de planejamento, formado antes do fracasso da tentativa de *empowerment*, foi abolido assim que o dono começou a reunir dados quantitativos e informações: "Se vocês querem informações sobre o mercado, basta me perguntar". As "adivinhações" estavam certas em apenas 50% dos casos.

Esse empresário não estava preparado para trabalhar em uma estrutura de "dados de mercado" que ele não criara e, por isso mesmo, não podia controlar. A justificativa era a de que já possuía sua própria estrutura. Em outras palavras, a organização tinha de trabalhar dentro da estrutura dele.

Clientes

Os "clientes" eram o argumento utilizado para controlar a equipe. Eles estariam interessados em quantidade e não em qualidade, portanto, era preciso prendê-los por mais tempo nas salas de aula.

Os próprios clientes, aliás, eram sujeitos a um controle rígido. Depois de matriculados e vinculados à organização por contrato, sofriam o mesmo "abuso" e recebiam o mesmo tratamento autoritário dispensado à equipe.

Há um limite para planejar crendo que algo impossível é possível. Cometer sempre os mesmos erros na projeção de receita e depois efetuar gastos com base nisso é má gestão

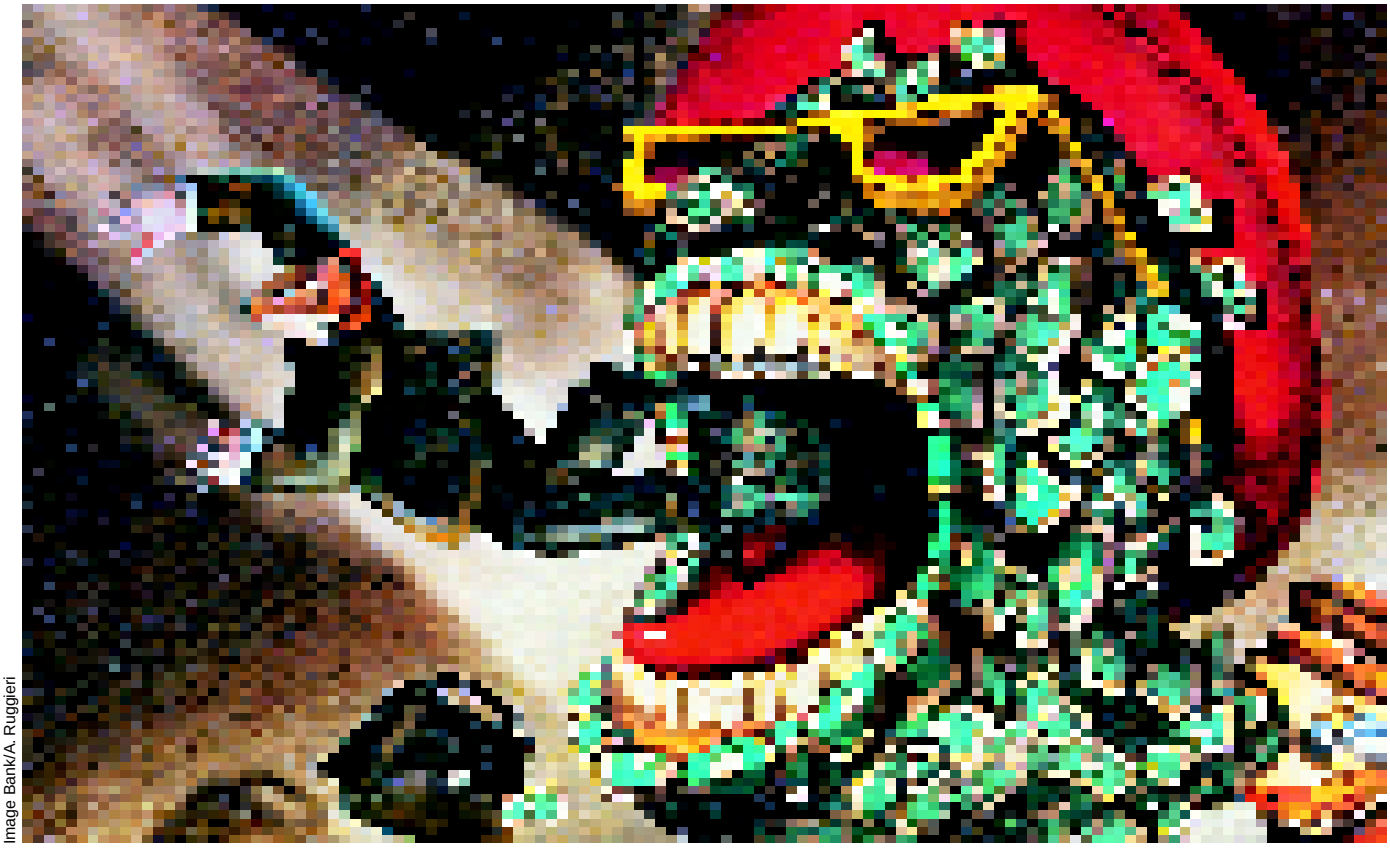

Image Bank/A. Ruggieri

Os clientes que não cumpriam o contrato eram perseguidos sem trégua. Seguiam-se ações legais e o resultado era perda de tempo precioso e dinheiro, justificada por razões de moralidade e princípios. O que havia, de fato, era a necessidade do empresário de controlar, mesmo em detrimento da organização.

Os próprios clientes eram sujeitos a um controle rígido. Depois de matriculados e vinculados à organização por contrato, eles recebiam o mesmo tratamento autoritário dispensado aos funcionários

SENTIMENTO DE DESCONFIANÇA

De Vries comenta que "intimamente ligada à necessidade de controle do empresário está a predisposição à suspeita". Como vive com medo de se tornar vítima, o empresário está sempre vasculhando o ambiente à procura de algo que confirme suas suspeitas. Essa atitude pode ser produtiva, principalmente na percepção da concorrência, mas, dentro da organização, "os bajuladores dão o tom, ações independentes são desencorajadas e táticas políticas duvidosas se alastram". E De Vries vai adiante: "A qualidade da administração e a solidez da tomada de decisões se deterioram".

O sentimento de desconfiança funciona de duas maneiras. A primeira, e mais óbvia, é a proteção contra "comportamentos indevidos" (considerados como prejudiciais ao bem-estar da organização) e a segunda é a proteção contra a contestação da autoridade.

Gerenciamento de pessoas

Na escola comercial, a equipe e os estudantes eram observados oficialmente pelo "sistema de registro de presença e ausência" e também pela vigilância de "protegidos e pessoas de confiança" do dono. Como sempre ocorre nessas situações, desenvolveu-se uma contracultura. A equipe passou a mostrar uma imagem ao proprietário e seus "lacaios" que não correspondia ao que acontecia dentro do grupo, onde eram discutidas as operações imorais e ineficazes da organização e a busca de outros empregos.

Tudo era tratado como uma questão de "segurança". Nenhum fax era enviado sem antes passar por alguém da confiança do dono. Ninguém fora do círculo de confiança tinha acesso a ligações interurbanas. Nenhum assunto podia ser levado às reuniões sem antes ser apresentado ao dono. Alguns integrantes da equipe, que aprovavam esse estilo patriarcal, tornaram-se guardiães do sistema e atuavam como filhos prediletos do "pai".

Planejamento

Estratégias e planejamento eram única e exclusivamente responsabilidade do proprietário. Ele conhecia o mercado e não confiava em "dados ou informações" coletados de forma mais sistemática.

Clientes

Os clientes não mereciam nenhuma confiança. Acreditava-se que usariam de todos os subterfúgios para deixar de pagar. O importante era fazê-los assinar o contrato o mais rápido possível a fim de cercear sua liberdade legal e seu comportamento.

NECESSIDADE DE APLAUSOS

De Vries escreveu o seguinte sobre esse aspecto da psique empresarial: "Os empreendedores são impelidos pela forte necessidade de mostrar aos outros que são importantes e não podem ser ignorados".

"Eu admiro a lealdade acima de tudo", as palavras favoritas do dono, significava implicitamente "eu gosto de aplausos"

Gerenciamento de pessoas

O proprietário da escola comercial possuía todos os bens de um homem de negócios de sucesso: uma bela casa, um BMW, um escritório grande, mas não pagava as horas extras do pessoal. Com frequência os salários eram pagos com atraso e sem explicação.

O discurso sobre vendas era monótono e incoerente, mas ele estava convencido de que suas palavras serviam de inspiração para os funcionários. "Frases motivadoras" decoravam os escritórios, mas a insegurança da equipe era total e todos estavam certos de que o dono era absolutamente incompetente.

Ser reconhecido era importante para o dono e ele insistia nisso o tempo todo, até pelo fato de não receber feedback positivo da equipe, que ficava apática durante as reuniões e mostrava má vontade em contribuir com idéias. Quando ignorado (na verdade, ridicularizado pelas costas), o empreendedor exacerbava "a forte necessidade de mostrar aos outros… que não podia ser ignorado", como disse De Vries.

Planejamento

Uma vez que o proprietário desejava provar a qualquer preço que estava certo, contradizer seus pontos de vista e opiniões era considerado uma tentativa de tomar seu poder. Planejamento para ele significava acreditar que algo impossível era possível. Essa crença é parte importante do caráter do empresário, mas há um limite. Cometer

55

sempre os mesmos erros na projeção da receita e depois efetuar gastos com base nesses equívocos é simplesmente má gestão. Gerar receita para compensar débitos em vez de fazer investimentos resulta no declínio do negócio.

Esse comportamento do dono reflete a necessidade de se ver de maneira favorável após um sucesso ou um fracasso. O caráter empresarial recorre com frequência ao auto-elogio e tem necessidade de aplausos constantes. A autoconfiança contém as características da arrogância e pode ser a rota da autodestruição.

Clientes

Era importante que o cliente "adorasse" o dono da escola. Devia "adorar" seu "discurso inspirador sobre vendas", seu "compromisso com a qualidade" e o "desempenho e não promessas". O fato de isso tudo não passar de mito era irrelevante. Na verdade, os clientes não estavam satisfeitos com a administração, embora se mostrassem muito satisfeitos com a qualidade do corpo docente.

OPERAÇÕES DEFENSIVAS

De Vries afirmou que os empresários tendem a recorrer a três tipos de operações defensivas: extremismo, projeção e transformação de passivo em ativo. Divisão se refere a ver tudo ou como muito bom ou como muito ruim. Projeção envolve a exteriorização de problemas internos (bode expiatório). Transformar passivo em ativo é a necessidade de agir sempre, e quando o empresário age tudo fica bem; quando não age, quando precisa ser passivo, começa a ver tudo pelo lado negativo.

Gerenciamento de pessoas

Uma característica importante era o clima de "bode expiatório" e "de jogar a culpa nos outros" reinante na escola. O empresário chegava a responsabilizar os outros pela existência dessa "cultura", quando, na realidade, era a sua forma de gerenciar pessoas – jogando os componentes uns contra os outros – que havia dado início ao clima. O interessante é que ele tinha um otimismo extremamente exagerado sobre o relacionamento da equipe e acreditava que todos estavam muito satisfeitos com ele e com o grupo: "Estou satisfeito porque somos uma família feliz".

Os pontos fracos do proprietário eram projetados nos outros: falta de capacidade de expressão, falta de pontualidade, necessidade de controlar, suspeitas e falta de confiança eram usadas para subjugar a equipe.

Os bajuladores relatavam as boas notícias para o dono, estavam sempre prontos a responsabilizar os outros e a "informar" sobre as atividades "extracurriculares" da equipe. "Eu admiro a lealdade acima de tudo", as palavras favoritas dele, implicitamente significava "eu gosto de feedback que implique o reconhecimento de minha importância e habilidade", isto é, "aplausos". A equipe devia agradecer à sorte de ter um emprego, sorte essa devida a ele. "Fiz muito para ajudar todo mundo a se estabelecer", afirmação que revela sua insegurança e à qual poderia ser acrescentado "por favor, reconheçam o que fiz por vocês".

O empreendedor precisa ter consciência de seu "lado sombrio" não só no início, mas durante o crescimento da empresa

Em outras palavras, o dono estava fazendo coisas sem nenhuma razão palpável que acabariam pondo a organização abaixo, tais como incentivar os bajuladores que chegavam bem cedo e saíam tarde, mesmo que ficassem "ocupados não fazendo nada".

COMO EVITAR

Com tudo isso, como explicar o sucesso da escola até aquele momento? Devia-se a duas coisas, em nossa opinião: primeiro, à demanda incrivelmente alta de educação em seu país e, segundo, ao profissionalismo e empenho da equipe. Mas pouco se podia fazer para ajudar esse empresário e sua organização, com cerca de 90% da equipe à procura de outro emprego.

Esse caso destacou o caráter distorcido de um empresário, mas não deve ser generalizado. O importante é ressaltar a aplicabilidade da análise da personalidade do empreendedor feita por Manfred Kets de Vries e ter idéia de como essa personalidade impede o crescimento de um negócio e cria condições para o fracasso.

É importante que o empreendedor tenha consciência de seu "lado sombrio" não só no início das atividades da empresa, mas também durante seu crescimento. Se é verdade que uma personalidade empreendedora obrigatoriamente contém necessidade de controle, sentimento de desconfiança, necessidade de receber aplausos e operações defensivas, os empresários devem saber reconhecer o momento em que tais características tornam-se negativas para o desenvolvimento da empresa.

Se um empreendedor chegar à conclusão de que não é capaz de "deixar acontecer", deve se ater a pequenas empresas ou correrá o risco de destruição pessoal e da organização. De nada vale um sentido inadequado de consciência, como este aqui esboçado, pois ele leva ao abuso e à manipulação de funcionários e de clientes, o que é ainda mais condenável. ◆

© Leadership & Organization Development Journal