Construindo a visão da empresa

É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro

Por James C. Collins e Jerry I. Porras

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Hewlett-Packard, Sony ou Disney são empresas que sabem distinguir entre o imutável e o variável. Uma visão clara ajuda a reconhecer a diferença entre os dois estados.
No artigo a seguir, os autores explicam detalhadamente os dois componentes-chave da visão: a ideologia central (formada por valores básicos e finalidade básica) e a visualização do futuro (feita com a definição de supermetas e a descrição vívida desse futuro). Vários exemplos de empresas são citados aqui, como Merck, Nordstrom, Procter & Gamble, Ford, 3M e Citibank, entre outras.

Ao lado de estratégias e práticas comerciais que se adaptam incontáveis vezes às mudanças mundiais, as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis. A dinâmica de preservar o básico, estimulando em paralelo o progresso, é que levou empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom e Disney *(veja reportagem na página 102)* ao topo do mercado, com capacidade de renovação e desempenho superiores em longo prazo.

Os funcionários da Hewlett-Packard sabem que mudanças radicais em práticas operacionais, normas culturais e estratégias comerciais não arranham os princípios básicos da empresa. A Johnson & Johnson questiona regularmente sua estrutura e reformula seus processos, mas preserva os ideais incorporados à sua filosofia. Em 1996, a 3M desfez-se de várias de suas divisões grandes (e já maduras) e passou a se concentrar em sua meta básica e essencial: solucionar de maneira inovadora problemas ainda não solucionados. Analisamos empresas como essas durante a pesquisa para o livro *Feitas para Durar* (ed. Rocco) e descobrimos que, desde 1925, seu desempenho superou 12 vezes o do mercado acionário em geral.

As empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consciente – está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

A palavra "visão" tornou-se, infelizmente, uma das mais desgastadas e menos compreendidas dos últimos tempos. Sugerimos, portanto, uma nova forma de defini-la, esclarecendo e dando maior precisão aos conceitos vagos e confusos que a circundam. Queremos, assim, fornecer uma orientação prática de como articular uma visão coerente dentro de uma organização. Trata-se de uma definição fundamentada em seis anos de pesquisas, testada e refinada pelo trabalho que fazemos com executivos de várias organizações em todo o mundo.

A visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia básica, o *yin* de nosso esquema, define o que defendemos e o porquê de nossa existência. O *yin* é

Máximo Campos Leyba

imutável e complementa o *yang*, o futuro visualizado. Esse futuro é o que aspiramos nos tornar, o que esperamos alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido.

O QUE É IDEOLOGIA CENTRAL?

Ideologia central define o caráter permanente de uma organização – uma identidade coerente que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais. De fato, a contribuição mais duradoura e expressiva daqueles que constroem uma empresa visionária é a ideologia central. Criadores de grandes empresas, como David Packard; Masaru Ibuka, da Sony; George Merck; William McKnight, da 3M e Paul Gavin, da Motorola, compreenderam que é mais importante saber quem você é do que para onde está indo.

A ideologia central fornece a cola que mantém as organizações coesas com o passar do tempo

Afinal, o lugar para onde você está indo muda à medida que muda o mundo em que vivemos. Líderes morrem, produtos tornam-se obsoletos, mercados mudam, novas tecnologias surgem, modismos gerenciais vêm e vão, mas a ideologia central de uma grande empresa persiste como fonte de orientação e inspiração.

A ideologia central é a cola que mantém unida a organização quando ela cresce, descentraliza-se, diversifica-se e tem expansão internacional. O conceito de visão incorpora a ideologia central da organização, que, por sua vez, compõe-se de duas partes: valores básicos e finalidade básica.

Os valores básicos

Valores básicos são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Formando um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes, esses valores não requerem nenhuma justificativa externa: têm valor e importância intrínsecos e são importantes para aqueles que fazem parte da organização. Os valores básicos do entretenimento imaginativo e saudável do grupo Walt Disney estão enraizados não nas exigências do mercado, mas na crença interior de seu fundador. William Procter e James Gamble não introduziram na cultura da Procter

33

Saiba mais sobre Collins e Porras

James C. Collins e Jerry I. Porras são autores do best seller *Feitas para Durar* (ed. Rocco), que tem influenciado muitas empresas no mundo todo, inclusive Brasil, com a identificação dos traços comuns entre empresas duradouras.

Collins é consultor de administração de empresas e escritor, radicado em Boulder, Colorado, onde dirige um laboratório de aprendizagem dedicado à investigação e ao trabalho com executivos. É também professor visitante de administração de empresas da University of Virginia, de Charlottesville.

Porras é professor de Comportamento Organizacional e Mudanças da Stanford University, em Stanford, Califórnia, e também dirige o Programa de Liderança e Gerenciamento de Mudanças dessa instituição, dedicado a executivos.

& Gamble a excelência de produto como uma mera estratégia para o sucesso, mas como um preceito quase religioso. O serviço ao cliente – chegando até à subserviência – é um modo de vida na Nordstrom que remonta a 1901, oito décadas antes de os programas de serviços ao cliente se tornarem moda. Bill Hewlett e David Packard encaravam o respeito pelo indivíduo como um valor pessoal profundo e não o aprenderam nos livros ou com um guru do management. Ralph S. Larsen, CEO da Johnson & Johnson, diz o seguinte: "Nossos valores básicos podem ser uma vantagem competitiva, mas não foram incorporados por causa disso, e sim porque definem o que defendemos. E nós os defenderíamos mesmo que, em determinadas situações, se tornassem uma desvantagem competitiva".

Uma grande empresa decide por si só quais são seus valores básicos, em grande parte, independentemente do ambiente, de necessidades competitivas ou dos modismos gerenciais. Não existem, portanto, valores básicos universalmente corretos. E eles não precisam agradar ou ser humanitários, embora muitos sejam. Não importa quais os valores básicos de uma organização; o importante é que ela os tenha.

Para identificar os valores básicos de sua organização, defina, com total honestidade, os valores que lhe são verdadeiramente importantes. Se

Não existem valores básicos universalmente corretos. Não precisam agradar ou ser humanitários

você chegar a mais de cinco ou seis, há uma grande possibilidade de que esteja confundindo valores básicos (imutáveis) com práticas operacionais, estratégias comerciais ou normas culturais (que devem estar abertas a mudanças). Lembre-se: os valores devem resistir ao teste do tempo. Depois de fazer uma lista preliminar dos valores básicos, faça a seguinte pergunta em relação a cada um deles: Se as circunstâncias mudassem e passássemos a ter uma desvantagem pelo fato de abraçar este valor, continuaríamos, assim mesmo, a defendê-lo?

Perguntas decisivas

Uma empresa de alta tecnologia ficou em dúvida sobre se deveria incluir qualidade na lista de seus valores básicos. O CEO perguntou: "Suponhamos que dentro de dez anos a qualidade não faça mais a menor diferença nos nossos mercados. Suponhamos que os únicos fatores importantes venham a ser velocidade e potência, em lugar da qualidade. Será que ainda assim a qualidade faria parte de nossa lista de valores básicos?" Os participantes da equipe de management entreolharam-se e acabaram respondendo que não. Qualidade fazia parte da estratégia da empresa. Os programas para melhorar a qualidade continuaram funcionando como um mecanismo para estimular o progresso, mas a qualidade não foi incluída na lista dos valores básicos.

Depois disso, o mesmo grupo de executivos passou a discutir se devia considerar a criação de produtos de ponta como valor básico. O CEO fez a seguinte pergunta: "Manteríamos inovações na lista como valor básico diante de quaisquer mudanças mundiais?" Desta vez, a equipe respondeu um sonoro sim. O ponto de vista apresentado pelos executivos pode ser resumido da seguinte forma: "Nós sempre nos manteremos na ponta em termos de inovações. É assim que somos. E se um mercado, em um determinado momento, não valorizar mais as inovações, vamos procurar outro que o faça". Inovações de ponta

A empresa decide quais são seus valores básicos, independentemente do ambiente, de necessidades competitivas ou dos modismos gerenciais. Eles devem resistir ao teste do tempo

A finalidade básica é a razão de existir da empresa, não uma meta ou estratégia de negócios. Deve refletir as motivações das pessoas para trabalhar

foram incluídas na lista e lá continuam. As empresas não podem mudar seus valores básicos para reagir a alterações dos mercados. Se necessário, devem mudar de mercado para permanecer fiéis aos valores básicos.

As pessoas envolvidas na formulação dos valores básicos variam de acordo com o tamanho, a idade e a distribuição geográfica da empresa, mas, em muitas situações, recomendamos aquilo que chamamos de Mars Group (Grupo Marte). A idéia é a seguinte: suponhamos que lhe peçam para recriar os melhores atributos de sua organização em outro planeta, mas você só pode enviar no foguete espacial cinco ou seis pessoas. Quem você escolheria? Provavelmente, seriam as pessoas que partilham quase telepaticamente seus valores básicos, com um grande nível de competência e de credibilidade para a equipe. Invariavelmente, acabam sendo selecionados representantes altamente confiáveis que formulam os valores básicos de forma excelente, precisamente porque são exemplos desses valores – uma parte representativa do código genético da empresa.

Mesmo organizações globais com pessoas das mais diversas culturas conseguem identificar um conjunto de valores básicos partilhado por todos. O segredo é trabalhar partindo do indivíduo em direção à organização. As pessoas envolvidas na formulação de valores básicos precisam responder a algumas perguntas: Que valores básicos você trouxe para o trabalho? Quais valores você diz para seus filhos que respeita e gostaria que eles respeitassem quando fossem adultos? Você acha que daqui a cem anos eles continuarão tão verdadeiros como hoje? Você continuaria a acreditar neles mesmo que a certa altura se tornassem uma desvantagem na hora de competir? Se amanhã você fosse começar uma nova organização, independentemente do ramo de atuação, que valores básicos criaria para ela? As três últimas questões são especialmente importantes porque fazem uma distinção crucial entre os valores básicos que não devem mudar e as práticas e estratégias sujeitas a alteração.

A finalidade básica

A segunda parte da ideologia central é a finalidade básica, ou seja, a razão de ser da organização *(veja quadro na página 37)*. A finalidade deve refletir as motivações das pessoas para executar seu trabalho na empresa. Não é uma simples descrição da produção ou dos clientes-alvo. A finalidade, como explicou David Packard em um discurso aos funcionários da HP em 1960, espelha as razões mais profundas da existência de uma organização, aquelas que vão além de fazer dinheiro. Packard disse: "Acredito que muitas pessoas supõem, equivocadamente, que um empresa existe para fazer dinheiro. Embora isso seja uma consequência importante da existência de uma empresa, precisamos ir mais fundo e descobrir as razões reais de existirmos. À medida que examinamos o assunto, chegamos à inevitável conclusão de que um grupo de pessoas se reúne e existe como instituição, que chamamos de empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente – fazem uma contribuição à sociedade, uma frase que parece banal mas é fundamental".

A finalidade (que deve prevalecer pelo menos cem anos) não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias comerciais (que provavelmente mudarão muitas vezes em um século). Podemos atingir metas ou concluir estratégias, mas não podemos concretizar uma finalidade. Ela é como uma estrela-guia no horizonte, que buscaremos eternamente e nunca alcançaremos. A finalidade em si não muda; inspira mudanças.

Os cinco porquês

Ao buscar sua finalidade, muitas empresas cometem o erro de descrever meras linhas de produção ou segmentos de clientes. Um método eficaz para descobrir a verdadeira finalidade é lançar mão dos "cinco porquês". Comece com uma afirmação descritiva como "fabricamos os produtos X" ou "prestamos os serviços Y". Então, pergunte cinco vezes: "Por que isso é importante?" Depois de dar alguns motivos, você perceberá que está chegando à finalidade fundamental de sua organização.

Usamos esse método para aprofundar e enriquecer discussões sobre finalidade com determinada empresa de pesquisa de mercado. A primeira reunião da equipe de executivos se prolongou por muitas horas e gerou a seguinte afirmação: queremos fornecer os melhores

Não se cria ou se define uma ideologia central. Ela é descoberta. Não pode ser inferida olhando-se o ambiente externo. É compreendida quando se olha para dentro

dados de pesquisa de mercado possíveis. Fizemos então a seguinte pergunta: por que é importante fornecer os melhores dados de pesquisa possíveis? Depois de alguma discussão, os executivos responderam aquilo que refletia o sentido profundo da finalidade da organização: fornecer os melhores dados de pesquisa possíveis para que nossos clientes conheçam seus mercados da melhor maneira possível.

A discussão que se seguiu permitiu aos participantes da equipe perceber que seu sentimento de auto-realização provinha não só do auxílio dado aos clientes para conhecer melhor os mercados como também de sua contribuição para o sucesso dos clientes. Essa análise introspectiva, em por fim, levou a empresa a identificar sua finalidade: contribuir para o sucesso de seus clientes, ajudando-os a conhecer seus mercados. Com essa finalidade em mente, a empresa agora estrutura suas decisões sobre produtos não com a pergunta "Vai vender?", mas sim "Vai contribuir para o sucesso de nossos clientes?"

Os cinco porquês auxiliam as empresas de qualquer setor a estruturar seu trabalho de maneira mais significativa. Uma empresa de asfalto e cascalho poderia começar afirmando que fabrica produtos de asfalto e cascalho. Depois de alguns porquês, concluiria que fabricar asfalto e cascalho é importante porque a qualidade da infra-estrutura desempenha um papel vital na segurança e na vida das pessoas. Dessa análise pode surgir a seguinte finalidade: melhorar a vida das pessoas, aprimorando a qualidade das construções feitas pelo homem. A Granite Rock Company, de Watsonville, Califórnia, EUA, cuja finalidade em linhas gerais assemelha-se a essa, já conquistou o prêmio de qualidade Malcolm Baldrige. E prosseguiu nesse caminho até se tornar uma das mais progressistas e estimulantes empresas que já vimos em todos os setores.

Muito além dos ganhos

Deve-se notar que nenhuma das finalidades básicas citadas se enquadra na categoria "maximizar os rendimentos dos acionistas". O principal papel da finalidade básica é orientar e inspirar. A maximização dos rendimentos do acionista não é motivo de inspiração para as pessoas de todos os níveis de uma organização, além de oferecer apenas um mínimo de orientação. A maximização dos rendimentos do acionista é a finalidade padronizada daquelas organizações que ainda não definiram sua verdadeira finalidade básica. É um substituto – e um substituto muito frágil, por sinal.

Nenhuma finalidade básica citada pelas empresas duradouras se enquadra na categoria "maximizar os rendimentos dos acionistas"

Quando aqueles que trabalham em grandes organizações falam sobre suas realizações, referem-se apenas por alto aos ganhos acionários. Quando uma engenheira da Boeing comenta o lançamento de uma incrível e revolucionária aeronave, não diz "pus minha alma e meu sangue neste projeto porque a cotação de nossas ações ia subir 37 centavos".

Uma forma de chegar à finalidade que existe por trás da mera maximização dos rendimentos é fazer o jogo *Random Corporate Serial Killer* (serial killer corporativo aleatório**)**. Suponhamos que você pudesse vender sua empresa a alguém que pagasse um preço considerado por todos mais do que justo. Suponhamos ainda que esse comprador garantisse estabilidade de emprego para todos os funcionários no mesmo nível salarial de antes da compra, mas não garantisse que os empregos seriam na mesma empresa. Por fim, imaginemos que o comprador planejasse acabar com a empresa após comprá-la – seus produtos ou serviços desapareceriam, suas operações seriam paralisadas, suas marcas sumiriam para sempre e assim por diante. Você aceitaria a oferta? O que se perderia se a empresa deixasse de existir? Por que é importante que a empresa continue a existir? Descobrimos que esse exercício é excelente para ajudar executivos obstinados e concentrados no aspecto financeiro a refletir sobre as razões mais profundas da existência de sua organização.

Outra forma de abordar o assunto é perguntar a cada um dos integrantes do Mars Group como seria a finalidade organizacional que fizesse com que, mesmo acordando no dia seguinte com dinheiro suficiente no banco para se aposentar, ele se visse disposto a seguir trabalhando nela. O que o motivaria a continuar a dedicar sua valiosa energia criativa aos esforços da empresa?

À medida que as empresas caminham para o século XXI, precisam

FINALIDADE BÁSICA DE EMPRESAS

3M: Solucionar problemas não-solucionados de maneira inovadora

CARGILL: Elevar o padrão de vida mundial

HEWLETT-PACKARD: Fazer contribuições técnicas para o avanço e bem-estar da humanidade

McKINSEY & COMPANY: Auxiliar corporações e governos-líderes a obter mais sucesso

MERCK: Preservar e melhorar a vida humana

NIKE: Viver a alegria do avanço e usar tecnologia em benefício do público

WAL-MART: Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos

WALT DISNEY: Alegrar as pessoas

usar toda energia criativa e talento de seu pessoal. Mas por que ele se empenharia nessa tarefa? Como salientou o especialista Peter Drucker, os funcionários mais dedicados são, em última análise, voluntários, pois lhes é dada a oportunidade de fazer algo mais por sua própria vida. As empresas precisam compreender claramente sua finalidade para dar significado ao trabalho e, assim, atrair, motivar e reter funcionários de peso.

Descubra a ideologia central

Não se cria ou se define uma ideologia central. Ela é descoberta. Não pode ser inferida olhando-se o ambiente externo. É compreendida quando se olha para dentro. Sua descoberta não é um exercício intelectual. Não pergunte em quais valores básicos devemos acreditar. Pergunte quais são os valores básicos em que acreditamos de fato e defendemos com paixão. Não se deve fazer confusão entre valores que achamos que a organização deveria ter – mas não tem – e valores básicos autênticos. Confundi-los seria espalhar ceticismo por todo canto. Por outro lado, os valores básicos enfraquecidos pelo tempo podem ser encarados como parte legítima da ideologia central – desde que se admita perante a organização que vai ser preciso muito trabalho para revivê-los.

É também necessário mostrar claramente que o papel da ideologia é guiar e inspirar, e não diferenciar. Duas empresas podem ter os mesmos valores e finalidades básicos. Muitas podem ter como finalidade, por exemplo, fazer contribuições técnicas, mas poucas a vivenciam com tanta paixão quanto a Hewlett-Packard. A finalidade de muitas empresas pode ser preservar e melhorar a vida humana, mas poucas se atêm a ela tão profundamente como a Merck. Os valores básicos de muitas empresas podem ser uma heróica prestação de serviços ao cliente, mas poucas criam um cultura tão intensa ao redor desse valor quanto a Nordstrom. A inovação como valor básico pode ser comum a muitas empresas, mas poucas criam mecanismos de adesão tão poderosos para estimular inovações como a 3M. A autenticidade, a disciplina e a coerência com que essa ideologia é vivida – e não seu conteúdo – diferenciam as empresas visionárias das outras.

A visão necessita do que chamamos de descrição vívida, como pintar um quadro com palavras

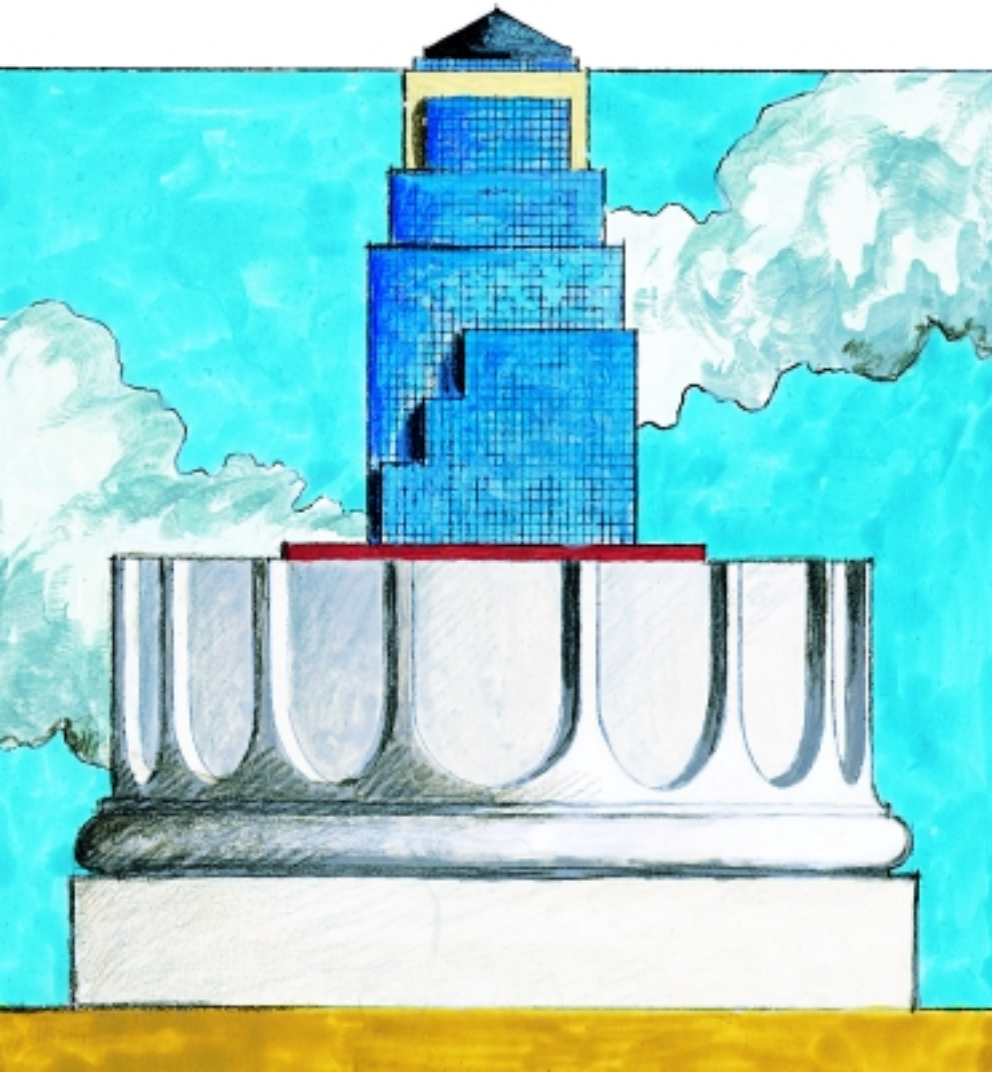
A ideologia central precisa ter sentido e inspirar somente as pessoas que pertencem à organização. Não há necessidade de que seja estimulante para estranhos. Por que não? Porque são os integrantes da organização que precisam se comprometer com a ideologia organizacional por longo prazo. Ela desempenha, aliás, um papel importante na determinação de quem pertence à organização e quem não. Uma ideologia clara e bem-articulada atrai para a empresa profissionais com valores pessoais compatíveis com os valores básicos corporativos e afasta os outros. Frequentemente os executivos perguntam: "O que fazer para que as pessoas partilhem nossa ideologia básica?" Nada. Não se pode fazer nada, exceto procurar pessoas predispostas a partilhar seus valores e finalidade básicos, procurar atrair e segurar essas pessoas e deixar que aquelas que não os partilham busquem outros caminhos. Isso não significa eliminar a diversidade, recomendável, de pessoas e de pontos de vista. Nem todos que partilham os mesmos valores básicos pensam da mesma forma ou se parecem.

Outro cuidado é não confundir ideologia central com declaração de ideologia. Uma empresa pode ter uma ideologia central muito forte sem tê-la declarado formalmente.

A visão requer uma supermeta aplicada à organização inteira, exigindo de 10 a 30 anos de esforços para ser alcançada

Por exemplo, a Nike (até onde sabemos) nunca manifestou formalmente sua finalidade básica. Ainda assim, de acordo com nossas observações, a Nike possui uma finalidade básica fortíssima que permeia a organização toda: viver a emoção da competição, conquistando e derrubando concorrentes. A Nike tem um campus que parece um santuário em honra do espírito de competição. Fotos imensas de heróis Nike cobrem as paredes, placas de bronze de atletas Nike estão expostas no Hall da Fama da Nike, estátuas de atletas Nike erguem-se ao longo da pista de atletismo que circunda o campus e edifícios homenageiam atletas campeões. Os funcionários da Nike que não se sentem estimulados pelo espírito de competição e pela necessidade de ser agressivos não sobrevivem muito tempo nessa cultura. Embora a Nike não tenha formalizado sua finalidade, está claro que a tem. E é forte.

Para finalizar, não se deve misturar ideologia central com competência essencial. Competência essencial é um conceito estratégico que define a capacitação da empresa – aquilo no que ela é particularmente boa –, ao passo que a ideologia central abarca os valores abraçados pela empresa e a razão de sua existência. As competências essenciais devem estar alinhadas com a ideologia central da organização e muitas vezes estão enraizadas nela, mas não são a mesma coisa. Por exemplo, a Sony tem a competência essencial da miniaturização: uma força que pode



Máximo Campos Leyba

ser estrategicamente aplicada a uma vasta gama de produtos e mercados. Mas não tem como ideologia central a miniaturização. Pode ser que, dentro de cem anos, a miniaturização nem faça parte da estratégia da Sony, mas, para continuar a ser uma grande empresa dentro de cem anos, ela precisará manter os mesmos valores básicos descritos no Sony Pioneer Spirit e a mesma razão fundamental de ser, ou seja, uma empresa voltada para o avanço tecnológico em benefício do público em geral.

Depois de esclarecer a ideologia central, você vai se sentir livre para mudar absolutamente qualquer coisa que não faça parte dela. A partir daí, sempre que alguém disser que algo não pode ser mudado porque "faz parte da nossa cultura" ou "sempre fizemos tal coisa dessa forma" ou der qualquer outra desculpa, mencione esta regra simples: se não é básico, pode ser mudado. A versão mais radical da regra é: "Se não é básico, mude!" No entanto, a descoberta da ideologia central é somente o ponto de partida. Você também precisa determinar que tipo de progresso deseja incentivar.

Empresas em início de atividade podem sofrer da "Síndrome do Já Chegamos" – uma letargia que surge toda vez que uma organização alcança uma supermeta e não a substitui por outra

O QUE É VISUALIZAÇÃO DO FUTURO?

O segundo componente principal do conceito de visão é a visualização do futuro. Essa visualização ocorre em duas partes: a definição de metas de 10 a 30 anos e a descrição de qual será a realidade se a meta for atingida.

Estabelecimento de supermetas

Concluímos com nossa pesquisa que as empresas de visão usam muitas vezes metas grandes, difíceis e audaciosas, as "supermetas" (no texto original, BHAGs ou *Big, Hairy, Audacious Goals)*, para incentivar o progresso. Uma verdadeira supermeta é clara e inspiradora, concentra esforços e catalisa o espírito de equipe. Apresenta uma linha de chegada bem-definida para que a organização saiba que a atingiu – as pessoas gostam de cruzar linhas de chegada. A supermeta leva as pessoas a se envolver, requer pouca ou nenhuma explicação e é apreendida rapidamente. A missão da Nasa, a agência espacial norte-americana, nos anos 60, por exemplo, não precisou de um comitê de especialistas em retórica para transformar sua meta em uma declaração verborrágica e impossível de ser lembrada. A meta em si era tão compreensível, estimulante e atraente que poderia ter sido expressa de cem maneiras diferentes e seria entendida por todos mesmo assim.

Embora muitas vezes as organizações tenham várias supermetas concomitantes em níveis diferentes, a visão requer um tipo especial de meta, aplicada à organização inteira, exigindo de 10 a 30 anos de esforços para ser alcançada. Para estabelecer metas para um futuro tão distante, é

necessário pensar além das capacidades atuais da organização e do ambiente presente. Na realidade, a invenção de uma meta como essa obriga a equipe executiva a construir uma visão, em lugar de formular apenas estratégias ou táticas. A supermeta não deve ser um jogo de cartas marcadas – suas possibilidades de sucesso precisam ficar entre 50% e 70%. A organização, porém, deve acreditar que de alguma forma pode atingi-la. Além de exigir um esforço extraordinário, ela conta com um pouco de sorte. Ajudamos as empresas a criar essa meta, recomendando que seja formulada a partir de quatro amplas categorias: metas-alvo, metas de inimigo comum, metas de modelo de liderança e metas de transformação interna.

Descrição vívida do futuro

Além das supermetas, a visão do futuro necessita do que chamamos de descrição vívida, isto é, uma descrição envolvente e detalhada do que deve ser atingido com as metas. É como pintar um quadro com palavras. A pintura do quadro é essencial para tornar a meta de 10 a 30 anos algo claro na cabeça das pessoas.

Henry Ford, por exemplo, deu vida à meta de democratização do automóvel com a seguinte descrição: "Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuir esse carro e desfrutar com a família a bênção de horas de prazer nos espaços abertos de Deus. Quando eu terminar, todos poderão possuir um automóvel. E possuirão. O cavalo terá desaparecido de nossas estradas e o automóvel será algo corriqueiro. Além disso, proporcionaremos a um grande número de homens bons empregos com bons salários". Paixão, emoção e convicção são partes essenciais da descrição vívida.

"Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuí-lo"

Henry Ford

Pontos-chave da visualização

Não se deve confundir ideologia básica com visualização de futuro. Em particular, não se deve confundir finalidade básica com metas. Muitas vezes os executivos usam uma pela outra e não conseguem encará-las como coisas distintas. Finalidade básica – e não meta específica – é a razão da existência de uma organização. Supermeta é uma meta ambiciosa claramente articulada. A finalidade básica não pode jamais terminar; já uma supermeta pode ser atingida em 10 ou 30 anos. Pense na finalidade básica como uma estrela no horizonte cuja busca é eterna; já a supermeta é uma montanha que precisa ser escalada. Depois de chegar ao topo desta, você escalará outras montanhas.

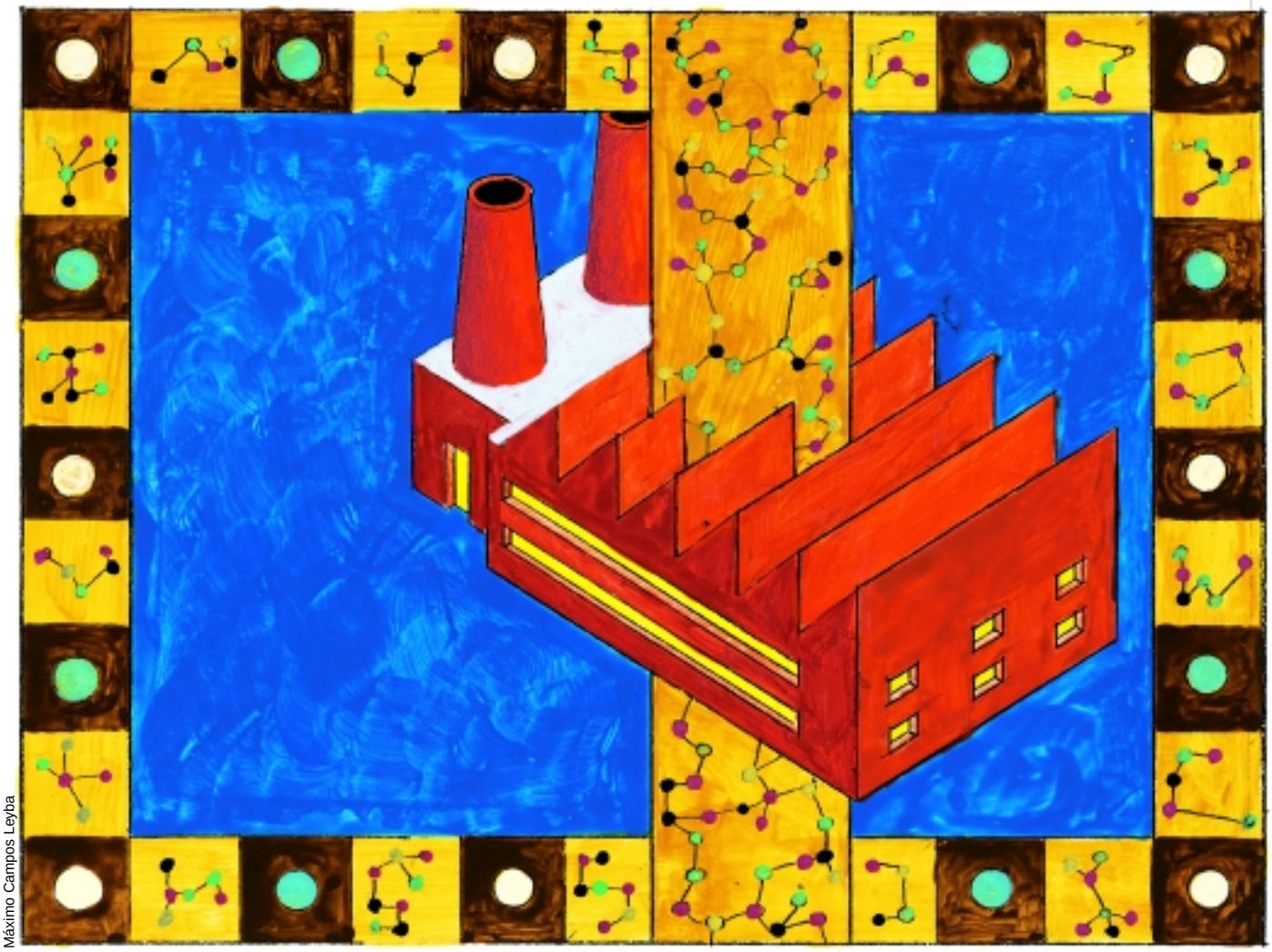
A identificação da ideologia central é um processo de descoberta; a visualização do futuro é um processo criativo. Os executivos têm muita dificuldade em criar metas estimulantes. Descobrimos que alguns progridem melhor se começam com a descrição do futuro para depois voltar às metas. Devemos começar com as seguintes perguntas: O que gostaríamos de ver se daqui a 20 anos estivermos sentados aqui? Como estará esta empresa? O que os funcionários vão achar dela? O que ela terá alcançado?

Não tem sentido analisar se a visualização do futuro é correta. Não existe resposta correta quando se trata de criar. E a tarefa é criar o futuro, não prevê-lo. A visualização do futuro envolve perguntas essenciais como: ela faz o sangue da gente correr mais rápido? Faz as pessoas se mexer? Ela deve ser tão estimulante por si só a ponto de continuar a motivar a organização mesmo que os líderes que estabeleceram a meta desapareçam. O Citibank, predecessor do Citicorp, queria "tornar-se a instituição financeira mais poderosa, com mais serviços e mais influente que jamais existiu" – uma meta que antes de ser atingida motivou muitas gerações.

Visualizar o futuro, de forma efetiva, requer um nível exacerbado de confiança e comprometimento. Não podemos esquecer que uma supermeta não é apenas uma meta, é uma meta grande, difícil e audaciosa. Não era razoável que um pequeno banco regional estabelecesse a meta de "se tornar a instituição financeira mais poderosa", como pensava o Citibank em 1915. Não parecia confiável a afirmação "vamos democratizar o automóvel", feita por Henry Ford.

Do mesmo modo, foi quase ridículo quando, nos anos 50, a Philip Morris, sexta empresa do setor

A diferença não está em estratégias melhores: as empresas visionárias muitas vezes concretizam suas metas por meio do processo natural de "vamos tentar um monte de coisas e ficar com o que funcionar"



Máximo Campos Leyba

de cigarros, com 9% do mercado, estabeleceu como meta vencer a RJ Reynolds Tobacco Company e passar a ser a primeira empresa do ramo. Pareceu megalomania da Sony, na época pequena e com problemas de caixa, proclamar a meta de mudar a imagem mundial de baixa qualidade dos produtos japoneses. Naturalmente, não é só a ousadia da meta que conta, mas também seu nível de comprometimento.

Mas, e se não for possível concretizar o futuro visualizado? Em nossa pesquisa, descobrimos que as empresas de visão dispõem de capacidade notável de atingir até mesmo as mais audaciosas metas. Ford realmente democratizou o automóvel, o Citicorp realmente se tornou a instituição financeira mais influente do mundo, a Philip Morris de fato passou do sexto para o primeiro lugar do ranking, e a Boeing dominou o setor das aeronaves comerciais. Em contrapartida, as empresas que utilizamos como base de comparação com as visionárias em nossa pesquisa muitas vezes não alcançaram suas metas – se é que elas as estabeleceram.

A diferença não repousa em liderança carismática, visionária: as empresas de visão muitas vezes concretizam suas metas sem líderes geniais no leme

O que faz a diferença?

A diferença não está no estabelecimento de metas mais fáceis: as empresas de visão costumam ter ambições extremamente audaciosas. A diferença também não repousa em liderança carismática, visionária: as empresas de visão muitas vezes concretizam suas metas sem líderes geniais no leme. E ainda a diferença não está em estratégias melhores: as empresas visionárias muitas vezes concretizam suas metas mais por meio do processo natural de "vamos

41

OS VALORES BÁSICOS DE EMPRESAS

MERCK
- Responsabilidade corporativa e social
- Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa
- Inovação baseada em ciência
- Honestidade e integridade
- Lucros, mas lucros provenientes de trabalho que beneficie a humanidade

NORDSTROM
- Serviço ao cliente acima de tudo
- Trabalho duro e produtividade individual
- Nunca estar satisfeito
- Excelência em reputação, fazer parte de algo especial

PHILIP MORRIS
- O direito de liberdade de escolha
- Vencer/conquistar outros com uma briga limpa
- Encorajar iniciativas pessoais
- Oportunidade baseada no mérito; ninguém tem direitos naturais sobre nada
- Trabalho duro e melhoria pessoal contínua

SONY
- Elevação da cultura japonesa e do status nacional
- Ser pioneira – não seguir outros, fazer o impossível
- Encorajar a habilidade individual e a criatividade

WALT DISNEY
- Não-ceticismo
- Criatividade, sonhos e imaginação
- Atenção fanática à coerência e aos detalhes
- Preservação e controle da magia Disney

tentar um monte de coisas e ficar com o que funcionar" do que por meio de planos estratégicos bem-articulados.

Então, por que a Merck se tornou a principal fabricante de medicamentos do mundo? Porque os arquitetos da Merck montaram a melhor organização de pesquisa e desenvolvimento farmacêutico do mundo. Por que a Boeing se transformou na principal fabricante de aeronaves comerciais do planeta? Devido à sua excelente organização de projetos e marketing, que transformou em realidade projetos como o do 747. Quando lhe perguntavam quais haviam sido as decisões mais importantes para o crescimento e o sucesso da Hewlett-Packard, David Packard sempre apontava as decisões que visavam construir a força da organização e de seu pessoal.

Atenção: quando você estiver refletindo sobre a visualização do futuro, tome cuidado com a "Síndrome do Já Chegamos" – uma letargia que surge toda vez que uma organização alcança uma supermeta e não a substitui por outra. A Nasa sofreu dessa síndrome logo após o sucesso da chegada à Lua. A Ford também, quando, depois de ter sido bem-sucedida com a democratização do automóvel, esqueceu de estabelecer outra meta da mesma proporção e deu oportunidade à General Motors de passar à frente nos anos 30. A Apple Computer passou pelo mesmo depois de ter concretizado a meta de criar um computador para leigos em informática. Constantemente, empresas em início de atividade sofrem da "Síndrome do Já Chegamos" depois de lançar ações no mercado ou de atingir um estágio em que a sobrevivência deixou de ser um problema. A visão de futuro somente ajuda as organizações antes de ser concretizada. Em nosso trabalho com empresas, muitas vezes ouvimos executivos dizerem que "já não há por aqui o mesmo estímulo que havia antes; parece que perdemos o embalo". Em geral, esse tipo de observação indica que a organização escalou uma montanha e ainda não escolheu a próxima.

As declarações de missão e de visão são em geral um amontoado de palavras chatas, confusas, vazias e desconexas

Muitos executivos ficam perdidos em meio a declarações de missão e de visão. Lamentavelmente a maioria dessas declarações se transforma em uma miscelânea de valores, metas, finalidades, filosofias, crenças, aspirações, normas, estratégias, práticas e descrições. São em geral um amontoado de palavras chatas, confusas, desconexas e vazias que provocam a reação: "É verdade, mas e daí?" Mais problemático ainda é que raramente essas declarações estão diretamente vinculadas à dinâmica que preserva o básico e estimula o progresso das empresas visionárias. Essa dinâmica, e não a visão nem a declaração de missão, é o motor básico das empresas duradouras. A visão simplesmente proporciona o contexto para dar vida à dinâmica. A construção de empresas visionárias requer 1% de visão e 99% de adesão. Quando a adesão é perfeita, um visitante de outro planeta pode inferir a visão da empresa por suas operações e atividades, sem precisar ler um documento sequer ou conversar com um executivo sênior.

A adesão talvez seja o trabalho mais importante do executivo. Mas o primeiro passo sempre será moldar a visão dentro de um contexto eficaz para a construção de uma empresa visionária. E, se você o fizer bem-feito, passará pelo menos mais uma década sem precisar refazê-lo. ◆

Reproduzido com autorização de* Harvard Business Review. Building Your Company's Vision, *James C. Collins e Jerry I. Porras, setembro-outubro de 1996. Copyright 1996 do presidente e dos membros do Conselho do Harvard College. Todos os direitos reservados.