Para além das melhores práticas

por Lynda Gratton e Sumantra Ghoshal

RESUMO: A importância de implementar as melhores práticas de gestão é compreendida generalizadamente. Contudo, não é suficiente, argumentam estes dois autores. As melhores empresas, também, adoptam processos com assinatura, distintivos, que reflectem a história e os valores da organização e da equipa de direcção. Estes processos são gerados de um modo diferente das boas práticas, nascendo a partir dos valores que os executivos lideram internamente.

Palavras-chave: Valores, Melhores Práticas, Processos Distintivos

TITLE: Beyond best practice

ABSTRACT: The importance of implementing best management practices is widely understood. However, the authors argue, best practice alone is not enough. The best companies embrace also internally developed idiosyncratic "signature processes" that reflect the history and values of the organization and executive team. The mechanisms by which signature processes develop differ from those associated with best-practice ideas, however. The signature processes start with the values that internal executives champion, and not from outside the company.

Key words: Signature Processes, Values, Best Practices

Os executivos mais sensatos reconhecem que os processos nucleares organizacionais e operacionais são cruciais para realizar o seu potencial competitivo. Estes processos organizacionais integram os objectivos do negócio nas actividades diárias dos empregados, através de rotinas. Os executivos sabem também que o primeiro caminho para o desenvolvimento destes processos e práticas é o estudo das melhores práticas. A capacidade da empresa florescer depende em parte da sua capacidade para capturar e registar as melhores práticas da sua empresa ou de outras. Sem mecanismos que facilitem a partilha de conhecimento sobre boas práticas – como as visitas a empresas exemplares, pertença a comunidades de práticas e apoio de especialistas – as empresas estariam votadas a reviver os mesmos erros ano após ano. Procurar e depois articular, refinar e introduzir ideias para melhores práticas conduz as empresas de um sector para um terreno de competição. As empresas que não adoptam processos de boas práticas tornam-se rapidamente empresas que arrastam a perna[1].

Mas a nossa pesquisa de empresas de alto desempenho mostra que, apesar da procura e da adopção de processos de boas práticas ser necessária, não é suficiente (ler a caixa "Sobre a Investigação"). Outros tipos de processos, que apelidamos de "processos com assinatura", também podem ser cruciais. Descobrimos que um conjunto único de processos com assinatura associado às melhores práticas do sector permite, em última instância, que a empresa seja lucrativa e competitiva.

Usamos o termo de *assinatura* para descrever como esses processos personificam o estilo da empresa e representam a sua natureza idiossincrática. Os processos com assinatura emergem de paixões e interesses *no seio* da empresa; por oposição, os conceitos de boas práticas emergem *fora* da empresa. Por isso, enquanto uma das tarefas de todos os

executivos é descobrir e adaptar as melhores práticas, num certo sentido trazendo o *que está fora para dentro*, a gestão possui uma tarefa crítica adicional, que é aprender a identificar e preservar os processos com assinatura da empresa. Este papel adicional pode ser visto como a necessidade de trazer o *que está dentro para fora*[2].

Esta distinção entre um processo com assinatura e a melhor prática de uma indústria não é absoluta, no entanto. Se os processos com assinatura se mostrarem especialmente vantajosos, poderão ser imitados por outras empresas e com tanta frequência que se tornarão, por fim, conhecidos como melhores práticas.

Muitas empresas adoptam as melhores práticas de uma indústria para manter-se competitivas. Mas as empresas de alto desempenho fazem mais: abraçam também "processos com assinatura" que reflectem os seus valores.

A produção «magra» *(lean manufacturing)* da Toyota Motors é um exemplo de processo que começou como distintivo para a empresa. Abraçou os valores e aspirações dos líderes da Toyota e trouxe para a empresa vantagens competitivas significativas durante um período de tempo prolongado. Muitas outras empresas procuraram, por vezes com um sucesso limitado, adoptar o processo de produção «magra». Neste artigo, usamos o termo *processos com assinatura* para nos referirmos a processos que evoluíram internamente a partir dos valores e aspirações dos executivos, e o termo de melhores práticas para ideias desenvolvidas fora das fronteiras de uma unidade de negócio ou empresa.

As diferenças subtis mas cruciais entre processos de melhores práticas-padrão e processos com assinatura, únicos, ficaram esclarecidas na nossa investigação. Descobrimos práticas e processos surpreendentes e intrigantes em muitas empresas de alto desempenho.

Vejamos três exemplos:

- O CEO de uma empresa de grande dimensão e muito rápida exige que todos os membros da equipa executiva sénior se reúnam todas as manhãs da semana de trabalho entre as 9:30 e as 10:30 para discutir os acontecimentos do dia anterior. Existem cerca de 10 membros desta equipa; os que não estão fisicamente presentes participam através de videoconferência. A reunião tem lugar sem uma agenda previamente acordada, lidando antes com as questões que mais ocorrem à equipa de executivos;
- Os empregados de uma outra multinacional fazem parte de uma estrutura organizacional modular que é realinhada com frequência. Estas reestruturações ocorrem geralmente durante o fim-de-semana. Os realinhamentos resultam muitas vezes em novos grupos de negócio, mas deixam intactas muitas das relações de trabalho que existem nas equipas modulares;
- Os líderes de unidades de negócio de uma outra grande empresa têm de passar um tempo considerável no apoio ao desempenho dos seus pares noutros negócios, sobretudo nas áreas em que é fraco. Uma proporção significativa dos bónus das unidades de negócio com maior sucesso depende de melhores resultados nos negócios com fraco desempenho.

Cada um destes processos é altamente idiossincrático. Não observámos nenhum deles em múltiplas outras empre-

Lynda Gratton é professora de gestão na London Business School e *Fellow* no Advanced Institute of Management. Pode ser contactada por e-mail em lgratton@london.edu. O falecido Sumantra Ghoshal era professor na London Business School (LBS) e *Fellow* do Advanced Institute of Management (AIM). Infelizmente, Sumantra Ghoshal faleceu em Março de 2004, quando trabalhava neste projecto de pesquisa.

Lynda Gratton is professor of management practice at the London Business School and a Fellow of th Advanced Institute of Management. Contact her at lgratton@london.edu. Late Sumantra Ghoshal was also a Professor at LBS and a Fellow of the AIM. Sadly, Sumantra passed away in March 2004, while he was working on this research project.

Traduzido de «Beyond Best Practice», de Lynda Gratton e Sumantra Ghoshal, *Sloan Management Review* (Primavera 2005, vol. 46, no. 3, pp. 49-57), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Beyond Best Practices», of Lynda Gratton and Sumantra Ghoshal, Sloan Management Review *(Spring 2005, vol. 46, no. 3, pp. 49-57), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.*

Copyright © by Massachusetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

sas estudadas ao longo da última década. Na verdade, estes processos contradizem o que é geralmente aceite como melhor prática. Por exemplo, as melhores práticas sugerem que o papel do CEO é encontrar-se, a um ritmo semanal ou mesmo mensal, com a equipa executiva e respeitar uma agenda previamente estabelecida. Então, para quê reter a equipa sénior inteira em reuniões matinais sem programa preparado?

Da mesma forma, as melhores práticas da reestruturação organizacional sugerem que as reestruturações deveriam ter lugar com a menor frequência possível, para criar estruturas organizacionais relativamente estáveis e minimizar a confusão. Então, para quê reestruturar com frequência?

Finalmente, as melhores práticas na gestão do desempenho exigem que os gestores sejam responsáveis por aquilo que podem influenciar pessoalmente. Então, porquê recompensar as pessoas com base em desempenhos alheios que estão fora da sua área de responsabilidade?

Todavia, as três empresas em que estes processos florescem não são exemplos desactualizados. Cada uma delas ultrapassou a concorrência vezes sem conta nos últimos cinco anos. Também não estão concentradas num único sector, conhecido pelas suas excentricidades, como o sector criativo das tecnologias de informação. As empresas em causa estão na banca de retalho, produção e marketing de equipamento de alta tecnologia, e exploração e distribuição de petróleo. Estes processos e práticas também não são os que executivos de topo gostariam de descartar. Pelo contrário, os executivos de cada empresa consideram a prática em questão como única; a sua idiossincrasia é festejada e vista como um aspecto-chave do sucesso da empresa. Os procedimentos em causa são vistos como algo que serve de elo de ligação crucial entre os processos da organização e a visão, valores e comportamentos da gestão do topo. Estão embebidos de energia e paixão.

Processos únicos

Analisemos, agora, cada um dos três casos citados.

As reuniões matinais têm lugar na sede de Edimburgo do Royal Bank of Scotland (RSB) com o líder executivo do grupo, Fred Goodwin. Fundado por decreto real em 1727, o RSB foi um banco pequeno até ao início dos anos 1990, mesmo segundo os padrões britânicos. Em 2003, no entanto, o RSB tinha crescido para quinto maior banco do mundo na capitalização de mercado, acima de nomes familiares como Merrill Lynch, Goldman Sachs e UBS. O processo foi facilitado por uma série de aquisições, incluindo a aquisição do National Westminster Bank Plc com sede em Londres e do Citizens Financial Group de Rhode Island, nos EUA. O crescimento orgânico recorde do RBS de 1997 a 2002 foi o melhor de todos os grandes bancos europeus. Ao mesmo tempo, o seu rácio de custo-rendimento – talvez o indicador de eficácia e produtividade mais usado no negócio da banca – foi, com 45%, um dos mais baixos entre empresas do mesmo tipo.

Existem reestruturações frequentes na Nokia, cuja equipa sénior é liderada pelo presidente e CEO, Jorma Ollila. A história da empresa finlandesa remonta a mais de 140 anos. Até ao início dos anos 1990, era um conglomerado de negócios tão diversos quanto produtos de borracha, papel, electrónica de consumo e computadores. A empresa transformou-se durante os anos 1990 num negócio centrado nas telecomunicações para fornecer equipamento a redes de

Sobre a investigação

Este artigo baseia-se na pesquisa de casos durante os últimos cinco anos sobre como as capacidades dinâmicas conduzem a vantagens competitivas. Focámo-nos em empresas que tinham demonstrado um desempenho superior de 1997 a 2002, comparando com os seus pares. No entanto, um desempenho superior pode ser o resultado de outros factores, como um monopólio, regulamentações extensas ou uma utilização acentuada de patentes. Escolhemos as empresas cujo sucesso não se devia a nenhum desses factores. Estudámos oito empresas e usámos os dados de três delas neste artigo.

Reunimos dados em duas fases para cada empresa. Primeiro, foi usado um vasto leque de fontes secundárias para criar uma imagem preliminar da empresa e do sector. A seguir, conduzimos entrevistas estruturadas com o CEO e com 20 a 30 membros da comissão executiva da empresa e outros membros significativos do pessoal. Adicionalmente, entrevistámos executivos em diferentes níveis e funções, incluindo os gestores a nível operacional que estavam verdadeiramente envolvidos com actividades diárias associadas à área de enforque escolhida.

Ambos os autores estavam presentes durante todas as entrevistas e foram apoiados por assistentes de investigação. A nossa pesquisa foi participativa e colaborativa. Envolvemo-nos em discussões com os gestores enquanto co-pesquisadores competentes e de confiança, tentando chegar a uma interpretação partilhada dos dados. Depois de identificar as práticas chave, procurámos construir uma perspectiva história e discutimos o assunto em profundidade com os executivos.

Por que é que três empresas de grande sucesso adoptaram processos que diferem significativamente da perspectiva geral sobre melhores praticas? A resposta está na idiossincrasia dos processos.

telecomunicações, sistemas e telemóveis. O desempenho da Nokia de 1997 a 2003 foi superior ao dos concorrentes, e a sua marca – praticamente desconhecida uma década mais cedo – foi considerada uma das 10 marcas mais valiosas no mundo pela Interbrand Corp., uma consultora de *branding* com sede em Nova Iorque.

Finalmente, a política de "assistência a pares" existe na BP, a maior empresa industrial do Reino Unido, sob a égide do líder de grupo executivo John Browne. Em 1992, face aos resultados do negócio em queda devido a dívidas crescentes, custos de unidade mais elevados e preços do petróleo decrescentes depois da Guerra do Golfo, o Conselho da petrolífera cortou os dividendos da empresa e substituiu o CEO. A situação tinha mudado radicalmente em 2003. A BP tinha adquirido e integrado com sucesso a Amoco, Arco e Castrol, e tinha conseguido o custo de operações por unidade mais baixo de todas as empresas comparáveis, e o maior retorno do capital aplicado. Registava lucros líquidos de mais de mil milhões de dólares por mês.

Por que é que estas três empresas de grande sucesso adoptaram processos que diferem significativamente das perspectivas gerais sobre melhores práticas? E, talvez mais surpreendente ainda, porque é que os executivos envolvidos acreditam que estes processos fazem parte integrante do sucesso das suas empresas?

As respostas estão na idiossincrasia destes processos com assinatura e no seu potencial para criar a energia que impele um alto desempenho. A idiossincrasia é uma personificação directa, uma "assinatura" de cada história da empresa, valores e equipa executiva do topo. A combinação de valores, experiências e paixão permite a estes processos idiossincrásicos florescerem contra todas as evidências.

Adoptar processos de melhores práticas conduz a empresa para o nível de alta competição. Mas a própria natureza da melhor prática, retirada de um reservatório de conhecimento industrial comum, significa que quem adopta a melhor prática é sempre susceptível de ser copiado por outras empresas que a ultrapassam. Por oposição, os processos de assinatura destas três empresas são tão idiossincrásicos e fazem tanto parte da sua herança organizacional e valores que os concorrentes teriam dificuldade em duplicá-los. Estes processos com assinatura parecem com certeza fascinantes para o observador; por exemplo, os grupos de pares na BP têm sido sobejamente discutidos na comunidade multinacional de melhores práticas. Mas embora possam ser objecto de apresentações espantosas e capítulos de livros intrigantes, o processo de assistência entre pares é aparentemente inadmissível para a maior parte das empresas, e não conhecemos nenhuma que tenha repetido os grupos de pares da BP.

Os processos com assinatura são aceitáveis nas empresas em que se desenvolvem porque muitas vezes cresceram ao mesmo tempo que a empresa e estão associados com a paixão e valores da equipa executiva. Fazem parte do "mobiliário", da forma de se comportar, "da forma como se fazem as coisas por cá". Por isso, enquanto a tarefa de qualquer executivo é a de encontrar e adaptar processos de melhores práticas de fora da organização para fortalecer a empresa, uma tarefa crítica adicional da gestão é ser capaz de articular os processos com assinatura da própria firma.

As nossas recomendações para criar este tipo de processos invertem na verdade algumas das próprias prescrições das melhores práticas.

Esta é uma tarefa difícil. Os executivos precisam de competências para desenvolver e encorajar as melhores práticas e processos com assinatura. Todavia, muito daquilo que os executivos aprenderam a fazer para desenvolver melhores práticas convencionais desaparece face à criação de processos com assinatura. As nossas recomendações para criar este tipo de processos invertem na verdade algumas das próprias prescrições das melhores práticas.

Para alimentar o desenvolvimento dos processos com assinatura, os executivos deveriam redescobrir a herança da sua empresa e revelar os tesouros que jazem, em semi-esquecimento, na organização, em vez de procurarem no exterior, como fazem para encontrar e copiar processos de melhores práticas. Os gestores devem ser sensibilizados e reflectir nestes processos da própria empresa que apaixonam as pessoas, e sintonizar-se melhor com os valores e crenças da sua organização.

Melhores práticas é outra lógica

Os processos com assinatura desenvolvidos internamente pela Nokia, RBS e BP contrastam com alguns dos processos

Perceber as melhores práticas e processos com assinatura

As empresas precisam ao mesmo tempo de técnicas de melhores práticas-padrão e de processos com assinatura únicos, originais, que são desenvolvidos internamente. A origem, desenvolvimento e núcleo duro dos dois processos diferem grandemente.

	Melhor prática	Processos com assinatura
Origem	"*Trazer o que está fora para dentro*": começa por uma busca exterior e interior de processos de melhores práticas.	"*Trazer o que está dentro para fora*": evolui com base na história específica de uma empresa.
Desenvolvimento	Exige uma adaptação cuidada e um alinhamento com os objectivos da empresa e o contexto industrial.	Exigem um esforço pessoal do executivo.
Núcleo Duro	Conhecimento partilhado de todo o sector.	Valores

de melhores práticas baseados em ideias adaptadas de fora da organização. Nas três empresas, os processos de melhores práticas e os processos com assinatura diferem nas suas origens, nos seus mecanismos de desenvolvimento e no seu núcleo duro (ler "Perceber as melhores práticas e processos com assinatura").

Origens das melhores práticas: pesquisa exterior

Um dos processos de melhores práticas no RBS é a abordagem do banco à gestão diária de muitos dos seus projectos. Ao longo da última década, as suas equipas desenvolveram a abordagem de gestão de projectos através de uma pesquisa interna e externa intensiva das melhores práticas na gestão de projectos. Trocaram melhores práticas dentro do próprio banco, contrataram a dada altura consultores externos para melhorar os seus conhecimentos e enviaram executivos para programas externos sobre gestão de projectos. Desta partilha de conhecimentos internos e externos, desenvolveram e registaram um modelo de gestão de projectos único do RSB. A melhor prática na gestão de projectos foi cuidadosamente adaptada a algo mais alinhado com os objectivos de negócio e contexto do RSB, nomeadamente no que respeita a conduzir projectos com maior velocidade e a um maior número de equipas de projecto.

Esta adaptação da melhor prática na gestão de projectos deu resultados na altura do *takeover* do NatWest pelo banco escocês. Em 2002, a RSB anunciou que o processo de aquisição do banco NatWest estava concluído e que os 446 sistemas no seio da plataforma de tecnologias de informação (TI) do NatWest tinham migrado com sucesso para a plataforma RBS, que tinha um quarto da dimensão. Foi o maior projecto de integração de TI do seu género no sector financeiro. Como disseram alguns analistas, "a integração do NatWest vai tornar-se um caso exemplar de como se fazem estas operações".

Desenvolvimento de melhores práticas: adaptação

A Nokia usa um processo de planeamento estratégico que segue muitos dos elementos das melhores práticas na criação da estratégia. Cada seis meses, cerca de 400 pessoas são escolhidas a dedo na empresa e divididas em equipas. Pede-se às equipas para explorarem 5 a 15 temas que os executivos seniores acreditam serem cruciais para o futuro da empresa. Durante um período de dois meses, os membros das equipas entrevistam um leque alargado de especialistas internos e externos. Os membros da equipa reúnem-se depois durante dois dias para consolidarem as suas descobertas e identificarem as informações adicionais necessárias. No final da segunda roda de pesquisas, as equipas preparam um relatório e a apresentação para o conselho executivo. A informação desses relatórios é incorporada naquilo que a Nokia chama de "mapas rodoviários estratégicos", que são depois partilhados com empregados chave.

Crenças partilhadas sobre as melhores práticas na criação de estratégia sugerem que o processo deveria funcionar de cima para baixo e de baixo para cima, e incluir um foco no curto-prazo, bem como a consideração de desafios e cenários a mais longo-prazo. O plano deveria ser escrito e comunicado aos que têm a responsabilidade de implementá-lo. Por outras palavras, os elementos básicos do processo de criação estratégica da Nokia podem ser encontrados nos manuais de estratégia empresarial e nas práticas de empresas do mundo inteiro.

No entanto, o processo de criação estratégica da Nokia

desenvolveu e adaptou este conhecimento externo das melhores práticas aos objectivos da empresa. A adaptação teve lugar em duas áreas-chave, que, como no caso do RSB, tinham a ver com velocidade e empenho. Primeiro, a norma da melhor prática na criação estratégica é um ciclo anual. A Nokia adaptou-o a um ciclo de seis meses devido aos ciclos rápidos do seu sector. Segundo, a norma da melhor prática para a criação estratégica sugere o empenho de um número relativamente pequeno de pessoas. A Nokia, pelo contrário, envolve mais de 400 pessoas pela empresa fora, uma adaptação à complexidade da sua tecnologia, que exige múltiplas perspectivas tecnológicas.

Núcleo duro da melhor prática: conhecimento partilhado no sector

A BP detém igualmente a sua fatia de processos clássicos das melhores práticas. Veja-se, por exemplo, o processo de desenvolvimento da liderança na BP. Ao longo das duas últimas décadas, a equipa sénior da BP identificou sistematicamente empregados de alto potencial e colocou-os num "Programa de Desenvolvimento Individual" (PDI). Muitos membros da actual equipa sénior, incluindo Browne, passaram pelo processo de PDI. Os participantes têm acesso a postos interessantes e excitantes e têm oportunidade de desenvolver um leque alargado de competências e redes extensas. No entanto, apesar deste processo de liderança ser importante para a BP, não é mais do que um reflexo da melhor prática do sector. Os executivos responsáveis pelo processo de liderança reúnem-se frequentemente com colegas de outras empresas multinacionais. Frequentam as mesmas conferências sobre o desenvolvimento de liderança e lêem alguns dos livros escritos sobre o assunto. A BP possui um processo de liderança que gera um fluxo constante de jovens talentosos, como é esperado. O processo é clássico, quase indistinguível dos programas de liderança existentes noutras grandes empresas multinacionais.

As boas empresas estão cheias de processos de melhores práticas. O processo de gestão de projectos do RSB, o processo de planeamento estratégico da Nokia e o processo de desenvolvimento de liderança da BP não são mais do que exemplos únicos de portfólios alargados de melhores práticas que cada empresa desenvolveu. Estes processos de melhores práticas são construídos com ferramentas e técnicas valiosas em qualquer organização e cruciais para o motor da competição. Mas não são únicos, e podem ser facilmente duplicados por outros. Ou seja, não são processos com assinatura.

Como evoluem os processos com assinatura

Na nossa investigação, descobrimos que os processos de melhores práticas e os processos com assinatura se desenvolvem de formas bastante diferentes. A origem da gestão de projectos do RBS, os mapas estratégicos da Nokia e o desenvolvimento de liderança da BP estão ancorados numa pesquisa interna e externa da melhor prática. Por oposição, descobrimos que as origens de processos com assinatura – as reuniões matinais do RSB, a estrutura modular da Nokia e o processo de assistência a pares da BP – foram diferentes. Cada um destes processos com assinatura estava firmemente enraizado na história e valores da empresa e dos executivos que as lideravam.

No coração da melhor prática está um conhecimento do sector que é partilhado, sobre como os planos estratégicos são criados, executivos desenvolvidos ou projectos geridos. Pelo contrário, no centro dos processos com assinatura estão os valores de cada empresa[3].

Os processos com assinatura – importa repeti-lo – não são o mesmo que as boas práticas. Os processos com assinatura têm o potencial para melhorar a posição competitiva da empresa para além de um simples campo de jogo. Mas para dominar este potencial, os executivos devem perceber a origem, desenvolvimento e núcleo duro dos processos com assinatura. Os gestores precisam, de facto, de desenvolver uma forma completamente nova de pensar sobre os processos (ler "Como os processos com assinatura evoluíram").

Origens dos processos com assinatura: a história específica de uma empresa

Quando os executivos da BP, Nokia e RBS descreveram e transcreveram o desenvolvimento dos seus processos de assinatura, as descrições estavam profundamente inseridas na herança de cada empresa, e nas suas próprias crenças e valores.

Veja-se, por exemplo, a origem das reuniões matinais no RBS, que a equipa sénior consegue retraçar até à fundação do banco, em 1727. O banco foi, originalmente, um dos muitos bancos regionais que serviam cidadãos locais, neste caso a cidade escocesa de Edimburgo. A banca era um negócio sem pressas e de *gentlemen* nos Sécs. XVIII e XIX: os banqueiros encontravam-se tipicamente de manhã com a

sua equipa, e as tardes eram reservadas a assuntos mais calmos. A prática das reuniões da manhã morreu nos anos 1930 na maior parte dos bancos, vítima de tempos mais apressados e fraccionados. No entanto, a prática manteve-se no RBS e evoluiu para processo com assinatura.

A origem da estrutura modular da Nokia pode ser retraçada até à herança da tecnologia de software que a empresa começou a desenvolver nos anos 1980. Na altura, a tecnologia de software da Nokia estava construída com base em dois elementos nucleares: a filosofia do software de reutilização, e a estandardização através da criação de uma plataforma comum partilhada. A reutilização é considerada crucial para o desenvolvimento de software. Quando os programadores da Nokia construíam novos programas de software, até 75% do programa era baseado na reconfiguração de módulos de software previamente desenvolvido. Isto acelerava o processo de desenvolvimento, reduzia o custo de fazer novos programas e garantia que o conhecimento podia ser partilhado rapidamente. A alavancagem que a Nokia alcançava com a reutilização e reconfiguração dependia das capacidades do programador em cortar e sequenciar os módulos da programação anterior.

Esta competência e filosofia de reutilização de módulos, que começou nos anos 1980 como elemento da sua tecnologia, tornou-se o desenho da fundação da arquitectura modular da própria estrutura da empresa. Nos programas de software, as unidades modulares que eram reconfiguradas tinham equipas modulares de pessoas com competências e capacidades semelhantes. Da mesma forma que as reconfigurações modulares garantiam que não se perdia um software valioso, a arquitectura modular garantia que competências valiosas, capacidades e relacionamentos na equipa não se perdiam ou dissipavam. Na verdade, o processo de assinatura da modularidade estrutural encontra as suas raízes no processo de produção de software de reutilização através da modularidade e reconfiguração.

O processo com assinatura da Nokia de modularidade estrutural também tem as suas raízes numa filosofia de tecnologia de plataformas comuns partilhadas e estandardização. Reconfigurar diferentes módulos de software exige que cada módulo seja desenvolvido de forma semelhante com uma arquitectura subjacente similar. Ou seja, exige um grau elevado de estandardização. Durante mais de 20 anos, um estado de espírito, disciplina e filosofia de reutilização e estandardização inundou a Nokia. Era perfeitamente claro

A qualidade deste processo com assinatura foi testada em Janeiro de 2004, quando a Nokia anunciou e depois implementou aquilo que representava uma ruptura organizacional fundamental para a maior parte das empresas. Para focar-se ainda mais nas aspirações em mudança dos clientes, as nove unidades de negócio da Nokia foram reestruturadas em quatro.

que apenas através de ferramentas, plataformas, tecnologias e linguagens comuns se podia avançar mais depressa. Isso tornou-se o impulso no processo com assinatura da Nokia: a capacidade para construir uma estrutura empresarial modular.

A qualidade deste processo com assinatura foi testada em Janeiro de 2004, quando a Nokia anunciou e depois implementou aquilo que representava uma ruptura organizacional fundamental para a maior parte das empresas. Para focar-se ainda mais nas aspirações em mudança dos clientes, as nove unidades de negócio da Nokia foram reestruturadas em quatro. Ao mesmo tempo, para garantir velocidade da inovação e produção pelo Planeta, todas as operações para clientes e mercados, de desenvolvimento de produto, e de produção, logística e actividades de apoio foram reorganizadas ao nível da empresa inteira em três unidades de negócio horizontais. Esta mudança organizacional tornou-se completamente eficaz numa semana e envolveu apenas cerca de 100 pessoas com novos postos. O resto dos empregados não sofreu mudança porque as equipas modulares a que pertenciam foram simplesmente reconfiguradas. A disciplina, filosofia e estado de espírito de reconfiguração através da estandardização e de plataformas partilhadas, que inicialmente surgiram na história tecnológica da empresa, garantiram a possibilidade de reconfiguração rápida e com perícia dos seus recursos humanos para responder a mudanças das necessidades dos clientes.

Desenvolvimento de processos com assinatura: executivos padrinhos

Os processos com assinatura desenvolvem-se com base na herança e nos valores da empresa e são talhados pela filosofia e sabedoria da equipa executiva. O processo com assinatura de assistência pelos pares em funcionamento na BP não se construiu numa amálgama de melhores práticas. Em vez disso, emergiu há mais de 15 anos a partir do espíri-

to e filosofia de um jovem líder de unidade de negócio que acreditava apaixonadamente que as empresas podiam e deveriam estar mais focadas na cooperação e respeito mútuo, e menos na hierarquia e controlo.

Este jovem executivo começou a pôr as suas ideias em prática ao longo dos anos – inicialmente na sua própria pequena fatia do negócio, depois numa grande área de negócio e finalmente, quando se tornou CEO, na BP inteira. O processo com assinatura da assistência entre pares tem a sua herança, não só nas melhores práticas do sector, como nos valores e crenças do executivo líder Browne e da sua equipa[4]. Browne explicou as três premissas nucleares da sua filosofia: "que as pessoas trabalham melhor em unidades mais pequenas... que qualquer organização com escala deveria criar conhecimentos próprios através da aprendizagem... que existe uma interacção muito diferente entre pessoas de nível semelhante".

Os grupos de pares foram criados quebrando o monólito da velha BP, gerando 150 unidades de negócio, que permitiam às pessoas trabalhar em unidades mais pequenas. O processo de assistência a pares criou oportunidades sem precedentes para aprender, porque pessoas de partes diferentes da empresa partilhavam ideias e conhecimentos. Ao criar uma estrutura organizacional que era mais horizontal do que vertical, Browne conseguiu transformar muitas interacções anteriores – que eram, de forma predominante, de executivos seniores para chefias intermédias – em interacções entre pares de nível equivalente.

A filosofia e paixão de Browne são claramente evidentes no processo de pares da BP. O mesmo grau de filosofia e paixão é óbvio na forma como a equipa executiva da Nokia decidiu e depois desenhou o processo com assinatura de modularidade estrutural, que reflecte a herança pessoal, conhecimento e filosofia da equipa sénior da empresa.

Até há pouco tempo, a equipa de gestão sénior da Nokia, que se juntou à Nokia no final dos anos 1970 e no início dos 1980, era, com uma excepção, finlandesa de nascença. (A empresa recrutou recentemente dois não finlandeses para a sua equipa). Os executivos finlandeses da Nokia partilham um conjunto muito semelhante de experiências de desenvolvimento. A maior parte completou grande parte da sua formação no sistema de educação altamente respeitado finlandês, e muitos tiveram formação na Helsinki School of Economics ou na Helsinky University of Technology, ambas instituições de classe mundial. Esta herança comum de formação técnica criou, na equipa executiva, uma base de experiência partilhada da qual uma visão podia ser criada.

Pekka Ala-Pietilä, actualmente presidente da Nokia e líder das operações de cliente e mercado, descreveu-a desta forma: "Aquilo que une a equipa do topo é a capacidade de pensar em termos abstractos, digerir assuntos complexos e usar padrões de reconhecimento. Podemos perceber o que é importante e o que é menos importante. É um desafio intelectual. Muitos têm um passado na pesquisa: há um gosto pela complexidade".

Este "gosto pela complexidade" permitiu um processo tão complexo quanto a criação da estrutura modular da Nokia. Com passados tecnológicos similares, os executivos seniores perceberam a necessidade de estandardização e de plataformas comuns, por isso conseguiram construir plataformas standard globais, enquanto outras empresas construíram uma diversidade enorme consoante os países.

Empresa	RBS	Nokia	BP
Processo com assinatura	Reuniões matinais	Estrutura modular	Assistência entre pares
Origem (específico da empresa)	Tradição da banca que remonta a 1727	Herança tecnológica dos anos 1980: – Reutilização através da reconfiguração – Estandardização	Inicialmente criada em meados de 1990
Desenvolvimento (através de executivo campeão interno)	– CEO é um gestor rigoroso – Equipa executiva valoriza rapidez e tomada de decisões	Formação partilhada pela equipa sénior: – Enfoque técnico – "Gosto pela complexidade"	Filosofia do CEO John Browne: – Pequena escala – Aprendizagem – Não hierárquico
Núcleo duro (valores)	Respeito Responsabilidade	Renovação Respeito	Aprendizagem Responsabilidade

Perceberam a noção de modularidade e a necessidade de manter as pessoas em equipas modulares juntas ao longo do tempo, mesmo nas reestruturações da organização. Os seus pressupostos tácitos partilhados, retirados de uma história comum e de uma forma de ver o mundo, criaram a fundação para o desenvolvimento possível deste processo com assinatura.

O mesmo envolvimento profundo da equipa executiva é aparente no processo com assinatura do RBS, o das reuniões matinais que personificaram as características e valores do CEO Fred Goodwin e da equipa executiva sénior. A prática e disciplina das reuniões matinais é vista como uma parte crucial da forma como os executivos seniores trabalham como equipa. É um processo que tem significado para eles e que lhes permite articularem os seus valores sobre a necessidade de rapidez e tomada de decisões.

Sobre as reuniões matinais do RBS, Johnny Cameron, um membro da equipa executiva, disse isto: "Fred adora as reuniões matinais. São a sua hipótese de deixar uma marca seja no que for que estiver a acontecer... Fred é um gestor mais rigoroso do que qualquer outro que tenho encontrado. É extraordinariamente exigente. Por exemplo, na reunião da manhã poderá olhar para o orçamento e passar directamente para a página 23 e perguntar algo. É muito rigoroso sobre coisas aparentemente menores e isso predomina na empresa. As pessoas dizem: se o Fred visse isto, o que diria?".

O RBS não é o único a ter um processo com assinatura que expressa os valores da empresa. Nas empresas que estudámos, os valores do CEO e da equipa executiva estavam no centro do processo com assinatura, e este alinhamento severo entre os valores e o processo criaram paixão e energia que impeliram a empresa.

Núcleo duro do processo com assinatura: valores da empresa

A aprendizagem é um valor nuclear na BP. "Para gerar um valor extraordinário para os accionistas", explica Browne, "uma empresa deve aprender melhor do que a concorrência e aplicar esse conhecimento nos negócios mais rapidamente e com maior âmbito do que os outros[5]". Para a BP, o valor da aprendizagem é acentuado por um segundo valor nuclear: a responsabilidade. As idiossincrasias do processo de assistência a pares florescem porque sublinham esta relação.

A assistência a pares cria a expectativa de que as pessoas aprenderão umas com as outras pela empresa fora. Polly Flinn, antiga empregada da Amoco que é vice-presidente do marketing de retalho na BP, aprendeu depressa os valores e filosofia da empresa. Enquanto líder da unidade de negócio de retalho na Polónia em 1999, Flinn pediu assistência a quatro líderes da BP, que se reuniram numa equipa de assistência a pares para analisar a estratégia para a Polónia e dar um conselho.

A assistência a pares cria a expectativa de que as pessoas aprenderão umas com as outras pela empresa fora. Polly Flinn, antiga empregada da Amoco que é vice-presidente do marketing de retalho na BP, aprendeu depressa os valores e filosofia da empresa. Enquanto líder da unidade de negócio de retalho na Polónia em 1999, Flinn pediu assistência a quatro líderes da BP, que se reuniram numa equipa de assistência a pares para analisar a estratégia para a Polónia e dar um conselho. Depois de Flinn implementar o conselho, o negócio de marketing de retalho da Polónia foi lucrativo pela primeira vez. Ela voltou a recorrer ao processo de assistência a pares quando confrontada com a tarefa importante de liderar o desenvolvimento da nova oferta de retalho da BP, a BP Connect. Flinn relembra que "das 300 pessoas envolvidas na assistência a pares, apenas 10% tinham objectivos de desempenho relacionados com o desempenho da BP Connect, mas devido ao seu desejo de partilhar competências e expectativas sobre um comportamento federado, as pessoas contribuíram". O processo de assistência a pares personifica os valores-chave da BP. Exemplifica a organização em aprendizagem e, todavia, garante que os líderes de unidades de negócio são responsabilizados pelo seu desempenho.

Da mesma forma, as reuniões da manhã no RBS exemplificam os valores nucleares da empresa relativos a respeito e responsabilidade. Estes valores, que os executivos consideram como decorrentes das raízes presbiterianas escocesas da empresa, sublinham as virtudes do pragmatismo, honestidade e igualdade, respeitadoras que são do sentido prático, terra-a-terra, muito directo e orientado para a acção. As reuniões matinais são uma oportunidade para que estes valores históricos se tornem uma realidade do dia-a-dia; os membros da equipa executiva podem reunir-se diariamente e ter conversas directas. O respeito pela equipa colectiva é

vital para o bom funcionamento dessas reuniões. Os executivos trabalham uns com os outros num espírito de colaboração e respeito, e as reuniões reforçam o sentido de responsabilidade da equipa sénior. Também reflectem a preocupação profunda na cultura do banco de responsabilidade e acção: quando um executivo concorda em agir, há um pressuposto de que o acordo será respeitado. As acções são discutidas e aprovadas, e a reunião passa para o ponto seguinte. A responsabilidade está no âmago da forma de conduzir as reuniões matinais.

As pessoas que participam em processos de assinatura estão "no fluxo". A energia que demonstram é palpável, porque, no fundo, o processo mostra quem são e o que valorizam.

O processo com assinatura da Nokia, relativo à modularidade, tal como o processo de assistência a pares da BP e as reuniões matinais do RBS, personificam a essência dos valores da empresa. Os executivos da empresa nórdica dizem que os valores culturais finlandeses desempenharam um papel central no molde do ambiente da Nokia. A cultura finlandesa emergiu historicamente a partir dos valores de confiança, franqueza e inclusão nos relacionamentos sociais. Tal como outros escandinavos, os finlandeses detestam a autoridade hierárquica e acreditam fundamentalmente no respeito pelo indivíduo[6].

Ao mesmo tempo, a Finlândia é um país de renovação. Possui uma das taxas de educação mais altas do mundo e uma das populações com maior formação técnica. A Finlândia renovou-se, e a Nokia tentou fazer o mesmo. Ao longo da história da Nokia, os valores finlandeses de respeito pelo indivíduo e renovação ficaram profundamente ancorados na empresa e foram, essencialmente, finlandeses. Atravessam a estrutura modular da Nokia, que representa um respeito pelos indivíduos, ao permitir que as pessoas trabalhem sobretudo em equipas colegiais onde trazem as suas próprias competências. Ao mesmo tempo, a capacidade da estrutura para uma reconfiguração rápida garante que a renovação pode, de facto, realizar-se.

O papel do executivo no processo de assinatura

Três CEO e as suas equipas estão no centro da assistência a pares da BP, das reuniões matinais do RBS e da arquitectura modular da Nokia. Cada CEO acredita que o processo com assinatura em causa é a chave para o sucesso a mais longo-prazo da organização, e cada equipa está comprometida em manter o processo com assinatura. O que podem aprender os outros executivos com estas empresas?

A maior parte dos executivos sabem que os valores são importantes no seu comportamento diário; mas poucos percebem que esses valores podem ser integrados nos objectivos da sua empresa e nos comportamentos individuais dos empregados através de um pequeno número de processos com assinatura. O que aprendemos com John Browne, Jorma Ollila e Fred Goodwin foi que estes CEO excepcionais usam estes processos como forma de comunicarem os seus valores e os valores das suas organizações. Para fazê-lo, o CEO deve ser muito claro sobre quais são esses valores.

O papel do executivo na identificação de melhores práticas desenvolvidas externamente é essencialmente racional e analítico; por oposição, o papel do executivo nos processos com assinatura baseia-se em valores e perspectivas. O CEO do RBS, Goodwin, "adora" as reuniões matinais. E poderíamos ouvir o orgulho na voz do executivo sénior Mikko Kosonen quando fala da estrutura modular da Nokia: "Uma das características distintivas... é a arquitectura organizacional. É de vanguarda." Depois de horas de discussão, os executivos da Nokia descreveram a estrutura, as ideias por trás dela, como funcionava e o que significava. Registaram-se números, fizeram-se analogias e deram-se exemplos, todos com entusiasmo e preocupação. E na BP existe um grande orgulho na filosofia subjacente ao processo de assistência a pares. Como referiu o CEO delegado Rodney Chase, "Nas nossas vidas pessoais, todos sabemos a alegria que tiramos de ajudar outros. Como mãe, irmão ou amigo, retiramos um grande prazer em ajudar os que são próximos a terem sucesso. Porque não acreditamos que o mesmo não possa ser verdade nos negócios? Historicamente, não o fazíamos. Mas pode-se chegar lá – quando as pessoas da empresa podem tirar quase mais prazer no sucesso de outros do que no seu próprio sucesso".

Constatámos que, quando as pessoas participam no processo com assinatura nestas três empresas, estão "no fluxo". A energia que exibem é palpável, e esquecem-se do tempo[7]. Quando as pessoas participam nestes processos sentem-se bem, precisamente porque, no fundo, o processo expressa algo em que acreditam. Sentem que aquilo que estão a fazer faz eco com aquilo que são e o que valorizam.

Os processos de melhores práticas são planeados com rigor e construídos com um prazo temporal muito claro em mente. Por oposição, a criação de processos com assinatura é mais acidental e por natureza mais lenta, mais complexa e com maior expressão de valores. É esta distinção que torna o reforço diário dos processos com assinatura uma das oportunidades mais valiosas para os executivos associarem continuamente os objectivos de uma empresa com os seus valores. Esta ligação é energética e pode trazer significado a uma empresa de uma forma que as boas práticas não conseguem.

Agradecimentos

Os autores agradecem a Felipe Monteiro e Michelle Rogan, candidatos a doutoramento na London Business School, bem como ao Doutor Alison Donaldson, pela sua assistência na pesquisa. O estudo mais alargado em que se baseia este artigo foi sustentado por bolsas do ESRC/EPSRC Advanced Institute of Management Research. ■

Referências bibliográficas

1. Muitos académicos falam sobre o desenvolvimento de processos de melhores práticas. Leia-se, por exemplo, J. Lowe, R. Delbridge e N. Oliver, "High Performance Manufacturing: Evidence from the Automotive Components Industry", *Organizational Studies* 18, n.º 5 (1997), pp. 783-798. Para uma análise do caso da produção «magra», veja-se K. Clark e T. Fujimoto, **Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the world Auto Industry** (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

2. O nosso pensamento inicial foi gerado a partir do conceito de capacidades dinâmicas. Para pistas sobre o tema, vejam-se K. M. Eisenhardt e J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21 (Outubro-Novembro 2000), pp. 1105-1121; e D. J. Teece, G. Pisano e A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (Agosto 1997), pp. 509-533.

3. A ideia de que cultura e valores podem ser uma fonte de vantagens competitivas foi debatida com frequência. É a tese central de T. E. Deal e A. A. Kennedy, **Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life** (Reading, Massachussetts: Addison-Wesley, 1982); foi elaborada por E. Schein, **Organizational Culture and Leadership** (São Francisco: Jossey Bass, 1985). A potencial ligação com o desempenho foi argumentada na teoria baseada em recursos da empresa; veja-se J. B. Barney, "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11, n.º 3 (1986), pp. 656-665.

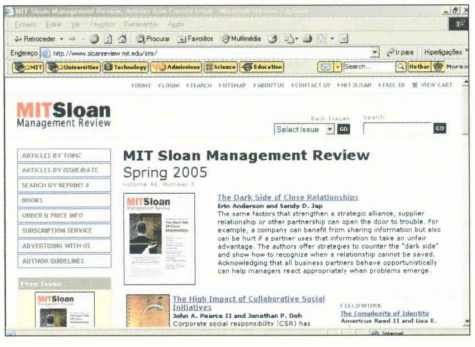
4. Descrevemos a assistência a pares como um mecanismo de integração em S. Ghoshal e L. Gratton, "Integrating the Enterprise", MIT *Sloan Management Review*, 44, n.º 1 (Outono de 2002), pp. 31-38. O processo também foi descrito numa perspectiva de aprendizagem em M. T. Hansen e B. V. Oetinger, "Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next generation", *Harvard Business Review*, 79 (Março 2001), pp. 107-116.

5. Uma descrição mais pormenorizada da filosofia de aprendizagem de John Browne pode ser encontrada em S. E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning: an Interview with Bristish Petroleum's John Browne", *Harvard Business Review*, 75 (Setembro--Outubro 1997), pp. 5-19.

6. Os valores finlandeses são descritos em G. Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values** (Newbury Park, Califórnia: Sage, 1980); e A. Laurent, "National and Corporate Cultures: A Study of Six European Countries", INSEAD working paper, Fontainebleau, França, 1982.

7. A ideia de "fluxo" foi descrita em M. Csikszentmihalyi, **Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life** (New York: Basic Books, 1997).

Nota da Tradução: *A história da evolução da Nokia pode ser lida em: http://www.gurusonline.tv/pt/conteudos/ollila.asp.*



http://mit-smr.com