



A cultura é decisiva

Se precisam inovar, mas os valores vigentes não acomodam a inovação, os líderes precisam manipular (ok, gerenciar) a cultura

Pense nos fracassos empresariais das últimas décadas. Considere só troços de empresas estabelecidas e competentes – deixemos de lado maluquices tipo pontocom de dez anos atrás. A Digital Equipment Corporation, líder em minicomputadores, sumiu. A IBM quase foi para o brejo, mas soube construir pontes. A Enciclopédia Britânica, não. Afundou. Marcas consagradas perderam o brilho (Sears, Xerox). Siderúrgicas integradas (U.S. Steel) beiram a irrelevância, atacadas por novas tecnologias (Nucor). A compra da Chrysler pela Daimler fracassou. Idem a da Rolm pela IBM. O Newton, da Apple, primeiro “assistente pessoal digital”, deu vexame. A Continental quis imitar a Southwest em aviação. Não decolou. Falta espaço, mesmo para citar só os casos mais conhecidos.

Gente como Clayton Christensen e Peter Drucker notou que isso não ocorria por inépcia, acomodação ou ausência de “lideranças servidoras” (nossa!). Drucker ensinou que toda empresa, conscientemente ou não, opera segundo uma teoria que define o que ela é ou não capaz de fazer. A teoria do negócio, como ele chamou, é o entendimento que a empresa tem dela mesma – o que sabe que sabe fazer bem. Christensen fala em “cultura empresarial”, conceito aná-



Com o tempo, por tentativa e erro, as empresas aprendem a fazer o que dá certo e, assim, a cultura se cristaliza

logo que tem as mesmas implicações. Ambos associam as debacles que citei a inconsistências entre o que a empresa precisava fazer e o que a cultura permitia que fizesse. É assim: com o tempo, por tentativa e erro, empresas aprendem a fazer o que dá certo para prosperar e se estabelecer. Sua cultura então se cristaliza em formas “certas” para lançar produtos, abordar o mercado, organizar a venda, recrutar gente etc.

Cultura é isso: processos (formas de trabalhar) + valores (critérios que norteiam tomadas de decisão). Empresas, porém, não são infinitamente plásticas e, após o aprendizado da infância, não se deixam mais moldar com facilidade. Volte à lista

do início. Todos os casos têm a ver, em maior ou menor grau, com cultura (não com competência técnica ou recursos, coisas que nunca faltam a empresas estabelecidas). O desafio? Há limites para a inovação que uma cultura pode entregar, e é possível identificar esses limites. Se precisam inovar, mas a cultura não acomoda a inovação, os líderes têm de manipular (ok, gerenciar) a cultura.

Se sua plasticidade não permite, têm de criar outra empresa (outra cultura). Lou Gerstner criou outra IBM (tudo indica que o Grupo Silvio Santos deveria ter feito o mesmo). Hoje, diferentes empresas usam diferentes métricas para gerir inovação. Mas, se inovação é dinheiro novo, a única métrica deveria ser dinheiro novo, certo? É que muitas pensam que estão inovando, mas estão apenas tentando se acomodar à cultura vigente. Enquanto uma cultura enfrenta os mesmos problemas para os quais foi “desenhada”, tudo bem; mas, se os problemas são outros, o que definia competência passa a definir incompetência, e a cultura estabelecida vira incapacidade. É aí que os líderes de verdade têm de atuar. Alguns dos grandes atores empresariais já mostraram como se faz isso. ■

WWW.EPOCANEgocios.com.br/clemente

* CLEMENTE NOBREGA É FÍSICO, ESCRITOR, CONSULTOR DE EMPRESAS E AUTOR DO BLOG IDEIAS E INOVAÇÃO NO SITE DE ÉPOCA NEGÓCIOS