



ARTIGO DA SEMANA

A SUA EMPRESA DEPENDE DE HERÓIS?

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & HUDSON
CARVALHO - DIRETOR UNIDADE ABCD PAULISTA E BAIXADA
SANTISTA - SP DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

A SUA EMPRESA DEPENDE DE HERÓIS?

A sua EMPRESA depende de HERÓIS? Sabe aquele profissional que todo mundo conhece na EMPRESA? Aquele que resolve qualquer problema, que sabe onde tudo está, conhece todos os processos, entende todos os históricos, se mostra sempre disponível e parece ser simplesmente insubstituível?

Muitas vezes, esse profissional é admirado e com razão. Ele tem comprometimento, conhecimento, experiência e uma enorme capacidade de entrega. Mas existe uma pergunta importante por trás disso: Quando uma Organização precisa constantemente de HERÓIS para funcionar, isso é realmente um sinal de excelência? Ou pode ser um sintoma de que alguma coisa no modelo de gestão não está funcionando?

Existe uma grande diferença entre ter PESSOAS extraordinárias e depender exclusivamente delas. EMPRESAS sustentáveis não são aquelas que não reconhecem seus TALENTOS. Pelo contrário: elas valorizam esses profissionais. Mas será que elas conseguem transformar o CONHECIMENTO INDIVIDUAL em CAPACIDADE ORGANIZACIONAL?

Hoje vamos abordar os RISCOS da dependência de PESSOAS CHAVE, a diferença entre excelência e heroísmo, o papel das LIDERANÇAS na GESTÃO DO CONHECIMENTO, dos processos e da sucessão na construção de Organizações preparadas para o futuro.

Muitas EMPRESAS têm muito orgulho de dizer “temos PESSOAS incríveis aqui, temos profissionais que fazem acontecer”, e isso realmente é muito positivo. Mas quando é que essa valorização do talento, começa a se transformar em uma dependência perigosa em relação a alguns poucos profissionais?

Esse é um ponto interessante porque, antes de tudo, precisamos deixar claro que a questão não está no profissional que entendemos ser um “HERÓI”. Normalmente essas PESSOAS são profissionais diferenciados. Eles são comprometidos, possuem CONHECIMENTO profundo do NEGÓCIO, têm senso de responsabilidade, assumem desafios e muitas vezes foram fundamentais na construção da história da Organização. O problema começa quando a EMPRESA, ao ter PESSOAS excelentes, passa a depender exclusivamente delas.

Existe uma diferença enorme entre reconhecer TALENTOS e criar uma estrutura que só funciona, porque determinados profissionais nela estão presentes. Quando alguém diz: “se o João sair, ninguém sabe fazer isso”; “só a Maria conhece esse processo”; “essa decisão só acontece quando determinada PESSOA está disponível”, isso deixa de ser apenas uma demonstração de COMPETÊNCIA INDIVIDUAL e começa a mostrar uma fragilidade organizacional.

Porque a EMPRESA passa a carregar um RISCO muito grande: o CONHECIMENTO, a tomada de DECISÃO e até a CONTINUIDADE de algumas operações, ficam concentradas em PESSOAS específicas.

E isso pode acontecer inclusive com a melhor das intenções. Muitas vezes aquele profissional, acumulou CONHECIMENTO porque sempre resolveu tudo, sempre estava disponível, sempre assumiu responsabilidades. Com o tempo, a Organização se acomodou nessa dinâmica.

Só que uma EMPRESA madura, precisa fazer uma pergunta: nós temos PESSOAS excelentes dentro de um sistema forte ou temos PESSOAS excelentes, compensando as falhas do nosso sistema? Essa diferença muda completamente a forma de olhar para a GESTÃO.

No dia a dia das Organizações escutamos - com frequência - a frase: “se essa pessoa sair, a EMPRESA para”. Na prática, quais são os RISCOS quando uma Organização chega nesse nível de dependência?

Essa frase parece um ELOGIO, mas deveria acender um SINAL de alerta. Quando dizemos que uma EMPRESA parou porque uma PESSOA saiu, estamos dizendo que existe uma concentração excessiva de CONHECIMENTO, de responsabilidades ou de decisões e, aí existem vários RISCOS envolvidos.

O primeiro é o RISCO operacional. A EMPRESA começa a depender da memória das PESSOAS e não de processos estruturados. O CONHECIMENTO fica na cabeça de um ou de alguns e não na Organização.

O segundo é o RISCO de perder velocidade. Tudo precisa passar por determinada PESSOA. Ela vira gargalo. Mesmo sendo muito COMPETENTE, existe um limite físico de tempo e de capacidade.

O terceiro é o RISCO envolvendo às próprias PESSOAS. Muitos desses “HERÓIS” acabam sobrecarregados. Eles são acionados o tempo todo, não conseguem se DESCONECTAR, acumulam decisões e muitas vezes chegam ao esgotamento.

Existe ainda uma outra consequência: quando alguém exerce sempre o PAPEL DE RESOLVER tudo, outras PESSOAS se acomodam e deixam de se DESENVOLVER. A EQUIPE começa a pensar: “não preciso aprender porque “fulano” irá resolver”.

Então, paradoxalmente, um profissional extremamente COMPETENTE, pode estar no “centro” de um SISTEMA que impede a EVOLUÇÃO coletiva. O DESAFIO das Organizações é transformar o CONHECIMENTO TÁCITO desses profissionais, em CONHECIMENTO EXPLÍCITO, através de métodos, processos, aprendizados e do desenvolvimento de outras PESSOAS.

Existe uma frase bem interessante que diz: “excelência é entregar RESULTADOS, porque existem processos, PESSOAS preparadas e gestão. HEROÍSMO é entregar RESULTADOS apesar da ausência desses elementos” e essa diferenciação é fundamental! Toda Organização vai precisar, em alguns momentos, de atitudes extraordinárias. CRISES acontecem, problemas inesperados aparecem e PESSOAS diferenciadas fazem toda a diferença nesses momentos.

A questão é quando o extraordinário vira ROTINA. Se toda semana precisamos de alguém fazendo um esforço enorme para corrigir falhas, se todos os meses temos “incêndios para apagar”, talvez não estejamos frente à uma “alta performance”. Talvez estejamos frente à “ausência de gestão”.

EXCELÊNCIA é previsibilidade. Uma EMPRESA excelente “entrega” RESULTADOS, porque possui processos claros, responsabilidades bem definidas, PESSOAS capacitadas, bons indicadores, adequada governança e uma CULTURA que permite que as “coisas aconteçam” como devem ser.

O HEROÍSMO frequente, normalmente aparece quando esses elementos não estão suficientemente estruturados ou desenvolvidos. Aí existe uma armadilha CULTURAL: algumas EMPRESAS valorizam mais quem “apaga incêndios” do que aqueles que “previnem” a sua ocorrência.

O profissional que resolve uma CRISE ganha reconhecimento. Mas aquele que criou um PROCESSO para que a CRISE, em princípio, nunca aconteça, muitas vezes passa despercebido. Organizações maduras precisam valorizar menos a dependência e mais a construção da CAPACIDADE para prevenir ou para reagir com celeridade.

Quando refletimos sobre a GESTÃO DO CONHECIMENTO (que já foi tema de alguns de nossos ARTIGOS), podemos nos questionar: como as EMPRESAS podem evitar que CONHECIMENTOS CRÍTICOS fiquem presos somente em algumas PESSOAS?

Eu e Hudson diríamos que o primeiro passo é reconhecer que CONHECIMENTO INDIVIDUAL ou TÁCITO, precisa virar CONHECIMENTO EXPLÍCITO para que ele se torne organizacional. Isso não significa burocratizar tudo ou criar documentos intermináveis. Significa identificar quais são os CONHECIMENTOS que realmente são CRÍTICOS para a continuidade da EMPRESA e quem são - de fato - os seus DETENTORES. Algumas perguntas que podem ajudar muito nisso, são:

- ▶ Quais são os processos / atividades que hoje, somente poucas PESSOAS dominam?
- ▶ Quais são as DECISÕES que dependem exclusivamente de alguém e quem ele é?
- ▶ Se um profissional-chave ficar ausente por 30 dias, o que deixará de acontecer?

A partir daí algumas PRÁTICAS se tornarão importantes, ou sejam: a documentação desses processos CRÍTICOS, a formação de SUCESSORES, a disseminação desses CONHECIMENTOS TÁCITOS, o rodízio de responsabilidades, a capacitação de EQUIPES específicas e a construção de grupos internos de aprendizagem.

Outro ponto fundamental é fomentar uma CULTURA em que compartilhar CONHECIMENTO seja valorizado, porque algumas Organizações, mesmo sem perceber, fomentam / incentivam ambientes onde o CONHECIMENTO significa PODER, levando as PESSOAS a protegerem informações a fim de ampliar a sua própria relevância. A CULTURA precisa mostrar o contrário: quanto mais um LÍDER desenvolver outras PESSOAS e disseminar o CONHECIMENTO, mais valor ele estará gerando.

No que tange às LIDERANÇAS: muitos LÍDERES acabam criando EQUIPES extremamente dependentes deles. Isso também é uma forma de HEROÍSMO e, talvez seja uma das formas mais frequentes. Existe o LÍDER que resolve tudo, participa de tudo, aprova tudo e acredita que isso evidencie o seu comprometimento.

Mas uma pergunta importante surge aqui: se uma EQUIPE só funciona quando o LÍDER está presente, qual é o nível real de desenvolvimento dessa EQUIPE? Um grande LÍDER não é aquele que torna as PESSOAS dependentes dele. Um grande LÍDER incentiva a autonomia. Ele prepara sucessores, ele desenvolve PESSOAS, ele delega responsabilidades e cria condições para que a Organização evolua.

O verdadeiro legado de uma LIDERANÇA não é medido pelo que acontece quando ela está presente. É medido pelo que continua acontecendo quando ela está ausente. Esse é um grande teste acerca da maturidade tanto dele quanto da própria Organização.

Entendemos que as ÁREAS DE DHO têm AÇÕES importantes e estratégicas a serem implementadas para reduzir a DEPENDÊNCIA de HERÓIS de algumas Organizações. A primeira delas é ajudar a Organização a enxergar onde existem os RISCOS de concentração. Isso passa pela ARQUITETURA ORGANIZACIONAL, a clareza dos papéis, a avaliação de COMPETÊNCIAS comportamentais e funcionais requeridas, a identificação dos TALENTOS CRÍTICOS e, por fim, pelo planejamento de SUCESSÃO.

A segunda é fortalecer os PROCESSOS de desenvolvimento. Não basta identificar que alguém é ESSENCIAL. É preciso perguntar: quem está sendo preparado para assumir essa RESPONSABILIDADE no futuro?

A terceira é trabalhar a CULTURA. Muitas vezes a própria Organização reforça a figura do “HERÓI”. Premia quem salva tudo no último minuto, mas não reconhece, de forma adequada, quem estruturou, preveniu e/ou desenvolveu PESSOAS.

As ÁREAS DE DHO precisam ajudar a mudar essa LÓGICA, para que a pergunta deixe de ser: “quem é indispensável aqui” e, passe a ser: “O que fazer para que todo CONHECIMENTO relevante esteja PROTEGIDO na e pela Organização”?

Vale a pena fazer aqui uma provocação: Se amanhã, os principais profissionais de uma EMPRESA, ficassem indisponíveis por alguns dias, ela continuaria a operar com qualidade, segurança e previsibilidade? O que a resposta a essa pergunta revelaria sobre a Organização?

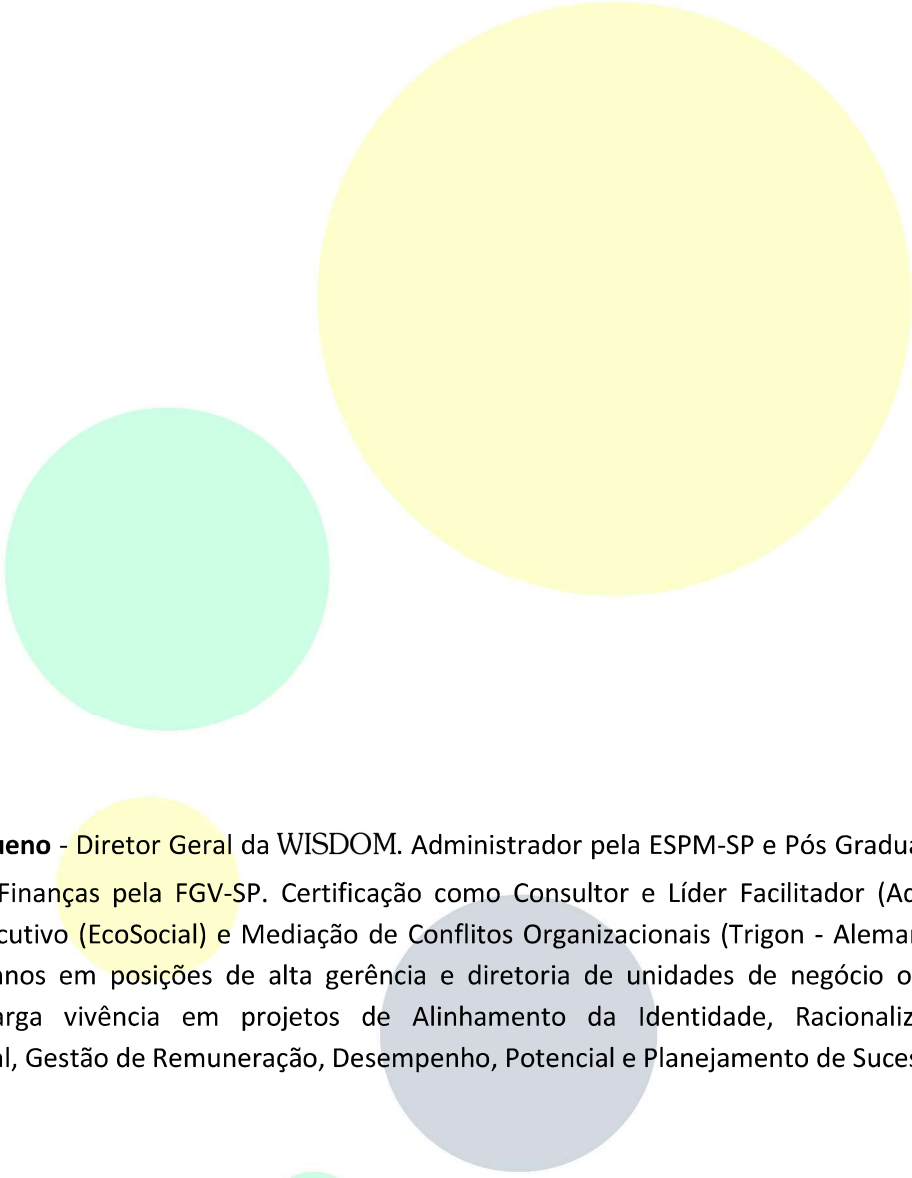
Em nossa percepção, essa talvez seja uma das perguntas mais simples e mais poderosas para avaliar a MATURIDADE ORGANIZACIONAL, porque ela mostrará se a EMPRESA construiu capacidade para “rodar sozinha” ou apenas dependência.

É claro que PESSOAS excelentes fazem falta. Bons profissionais sempre farão diferença, mas existe uma distância enorme entre “sentir falta” de alguém e “não conseguir” operar sem essa PESSOA.

EMPRESAS sustentáveis são AQUELAS que conseguem transformar TALENTOS INDIVIDUAIS em FORÇA COLETIVA. Elas valorizam seus profissionais diferenciados, mas não colocam todo o peso da Organização sobre eles. No fundo, o objetivo não é acabar com os HERÓIS. É construir uma Organização onde as PESSOAS não precisem ser HERÓIS todos os dias, para que as coisas funcionem. Porque quando tudo depende de poucos, existem vulnerabilidades.

Quando o CONHECIMENTO é compartilhado, quando existem PROCESSOS, SUCESSORES e LIDERANÇAS preparadas, existe sustentabilidade e esse é um dos maiores DESAFIOS da moderna GESTÃO. Antes de encerrarmos este ARTIGO, vamos fazer mais uma provocação: a sua EMPRESA possui grandes TALENTOS ou depende deles para sobreviver?

Construir uma Organização forte, não significa deixar de reconhecer PESSOAS extraordinárias. Significa criar um ambiente onde o CONHECIMENTO, a LIDERANÇA e a CAPACIDADE para gerar RESULTADOS esteja distribuída. Esse é o caminho para EMPRESAS mais sustentáveis, preparadas e resilientes.



Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Hudson Carvalho - Diretor da Unidade ABCD Paulista e Baixada Santista da WISDOM. Graduado em Engenharia Industrial Mecânica, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Certificação *Green Belt* pela Fundação Vanzolini e Especialização em Negociação & Influência, além de Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócios pelo M.I.T. Carreira de 22 anos como Executivo em Recursos Humanos e Administração em grandes Organizações Multinacionais e Nacionais nos Segmentos Industrial, Serviços, Portos e Mobilidade Urbana. Consultor nas áreas de eficiência e transformação organizacional. Líder de Projetos, no Brasil e Exterior, focados em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão por Competências, de Talentos e do Desempenho, Modelagem Organizacional, Racionalização de Processos e Planejamento de Sucessão.