

Integrar a empresa

por Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton

O «comando e controlo» empresarial sabotam as organizações que precisam de uma inovação de cima para baixo para serem competitivas. No entanto, a integração organizacional é cada vez mais essencial. Novas investigações mostram como a tecnologia está a ajudar empresas de tecnologia de ponta a responderem ao desafio com uma integração horizontal.

Uma das tensões mais fundamentais e permanentes em todas as empresas, excepto nas de muito pequena dimensão, concentra-se na autonomia e *empowerment* de sub-unidades, por um lado, e na integração organizacional global e coesão, por outro¹. As tensões aumentam com a crescente complexidade organizacional e assumem maior intensidade em empresas globais de grande dimensão e diversificadas². Na investigação que fizemos sobre tais organizações, verificámos que é possível equilibrar essas tensões com sucesso, implementando quatro tipos de integração horizontal para alcançar a coesão sem hierarquia.

Durante a última década, grandes empresas de todo o mundo concentraram-se em criar sub-unidades relativamente autónomas e deram poderes aos gestores dividindo as suas sedes organizacionais em pequenas unidades empreendedoras. Algumas, embora não todas, conseguiram benefícios significativos com esta reestruturação³. Libertas dos controlos centrais burocráticos, as unidades autonomizadas melhoraram, em simultâneo, a velocidade e a qualidade da resposta aos pedidos do mercado – e demonstraram maior inovação. As empresas conseguiram reduzir os quadros executivos e tornar os processos

de gestão internos mais disciplinados e transparentes.

A outra face da moeda

Todavia, o *empowerment* de sub-unidades conduziu também a uma fragmentação na integração interna. Os gestores autónomos de sub-unidades não se sentiram incentivados a partilhar conhecimentos ou outros recursos, sobretudo quando a avaliação do seu desempenho se centrava, em primeiro lugar, no estado da sua própria unidade e não no contributo da unidade para a performance global da empresa.

Porém, actualmente, em sucessivas empresas, descobrimos que o foco dos gestores passou para os aspectos de integração e coesão da tensão interna (veja «*Acerca da nossa Investigação*»). Depois de terem obtido benefícios no fortalecimento da competitividade de cada unidade, as empresas estão hoje a melhorar a integração, por forma a alcançarem as vantagens de uma melhor partilha e coordenação entre unidades⁴.

Apesar de muitas empresas caminharem para a integração, a nossa pesquisa mostra que os factores que forçam esta mudança são frequentemente diferentes. Para algumas empresas, a principal motivação provém da

Sumantra Ghoshal é professor de liderança estratégica na London Business School, onde Lynda Gratton é professora associada de Comportamento Organizacional. Podem ser contactados em sghoshal@london.edu e lgratton@london.edu.

Traduzido de «*Integrating the Enterprise*», de Sumantra Ghoshal e Lynda Gratton, *Sloan Management Review* (Fall 2002, vol. 44, number 1, pp. 31-38), com autorização do editor. © 2002. Distributed by Tribune Media Services International.

Todos os direitos reservados. Tradução de Géraldine Correia.

procura de clientes cujas necessidades atravessam as fronteiras internas de uma empresa.

Na empresa de engenharia global ABB, as 1300 pequenas empresas que Percy Barnevik criou no final dos anos 80, foram consolidadas pelo actual CEO, Jorgen Centerman, para 400, antes de mais para servir com maior eficácia clientes globais. As necessidades de alguns clientes criaram pressões semelhantes na OgilvyOne, a maior agência de marketing directo do mundo. Esta empresa precisava de promover o cartão de crédito American Express Blue no mundo inteiro, através de múltiplos meios de comunicação, em seis meses – uma tarefa que teria sido impossível na anterior OgilvyOne fragmentada e internamente competitiva.

Para outras empresas, os efeitos da mudança tecnológica na gestão da inovação são os principais factores de integração.

Por exemplo, com o entretenimento em casa a passar de uma tecnologia analógica e isolada de consumo electrónico para a oferta de conteúdos digitalizados com base na Web, a SONY sentiu a necessidade de integrar as suas divisões de produto historicamente autónomas. A empresa foi forçada a tornar todos os seus produtos de áudio e vídeo (além do software de música e cinema) compatíveis e acessíveis directamente através de um computador pessoal, máquina de videojogos, PDA ou telefone móvel. Conduzida por esta mudança tecnológica fundamental, a SONY entrou no

negócio dos computadores pessoais, a porta de saída estabelecida para a Internet, e lançou os computadores VAIO. A empresa prosseguiu com o desenvolvimento de um processo de inovação integrado, para que os VAIO pudessem trabalhar sem problemas com todas as outras ofertas da Sony.

Na Oracle, na Goldman Sachs e no negócio de produtos de luxo LVMH, o crescimento rápido e a globalização são o que está a liderar a consolidação e a integração. A ORACLE cresceu a um ritmo fenomenal a nível internacional, com pouco tempo para desenvolver os seus sistemas e processos organizacionais. Cada uma das suas unidades no exterior implementou o seu próprio sistema para preencher as necessidades de clientes locais. Durante os últimos dois anos, a empresa trabalhou com dureza para alcançar a eficiência e uma melhor coordenação global.

Na BP, o factor de integração é ainda diferente. As fusões da BP com a Amoco, Arco e Castrol criaram uma organização fragmentada com vários estilos e diferentes filosofias de gestão. Por isso, a integração foi vital para desviar a atenção dos 100 mil empregados, concentrada nas suas diferenças, reorientando-a para um futuro partilhado. As mesmas necessidades são enfrentadas pela empresa farmacêutica indiana Nicholas Piramal, que cresceu rapidamente através de aquisições, e pela OgilvyOne, que continua a adquirir empresas de marketing da Internet que diferem dos seus negócios tradicionais de marketing directo.

Pesquisa da nossa Investigação

Este artigo baseia-se na nossa pesquisa de casos, durante os últimos cinco anos, em 15 grandes empresas globais na América do Norte (ORACLE, Goldman Sachs, Sun Microsystems), Europa Ocidental (ABB, BT, Lufthansa, SKF, BP, LVMH), Ásia (SONY, Lg Group, Standard Chartered Bank) e mercados emergentes, como o Brasil (Natura) e a Índia (Indian Infosys, Nicholas Piramal). Entrevistámos numerosos gestores em cada empresa e usámos documentos de fontes públicas e das próprias firmas. Para cada empresa, escrevemos um *case-study* isolado. Nalgumas delas (Lufthansa, BT, LG Group, Indian Infosys) repetimos o processo completo duas vezes nos últimos cinco anos, para documentar a mudança ao longo do tempo. O foco da nossa pesquisa não se centrava na integração em si, mas na gestão da mudança e nos processos de melhoria do desempenho. O tema da integração horizontal surgiu no nosso estudo como um dos meios importantes que muitas destas empresas estavam a adoptar para melhorar a performance dos negócios.

A necessidade de integração horizontal

A um certo nível, nada é novo aqui. A necessidade de integração para contrabalançar a diferenciação interna é uma velha «arca do tesouro»⁵. Mas as circunstâncias de hoje criam algumas possibilidades novas e eliminam outras, históricas.

A mudança mais importante é a Web e as capacidades associadas de tecnologias de informação. A partilha de informação sempre esteve no coração da integração, mas actualmente a tecnologia permite às organizações responderem às necessidades de integração usando meios que há apenas cinco anos⁶ não estavam disponíveis.

Entretanto, algumas ferramentas anteriores de integração tornaram-se menos significativas: a recolocação de pessoal e opções de carreira estruturadas, por exemplo. Outrora, em empresas tão diversas quanto a Unilever, Matsushita e Hewlett-Packard, os gestores que tinham trabalhado em diferentes funções, negócios e localizações geográficas, transformaram as suas redes de pessoal colectivas num

aglutinante que mantinha a empresa coesa⁷. Apesar destas redes constituírem ainda uma ferramenta poderosa para socializar as pessoas e construir a coesão organizacional, são menos comuns - em parte porque as carreiras vitalícias e a procura de uma mobilidade imediata dos empregados já não pode ser assumida.

Os cortes drásticos de chefias intermédias, que muitas empresas realizaram nos anos 90, privaram-nas de uma fonte importante, mas muitas vezes não reconhecida, de integração organizacional. Os gestores de nível médio, que tinham um papel de intermediários e de coordenação de funções, desapareceram.

Então, os cortes drásticos de chefias intermédias, que muitas empresas realizaram nos anos 90, privaram-nas de uma fonte importante, mas muitas vezes não reconhecida, de integração organizacional⁸. Os gestores de nível médio, que tinham um papel de intermediários e de coordenação de funções, desapareceram.

Mas talvez a mudança mais importante esteja na filosofia de gestão. No passado, a integração era gerida principalmente através de processos verticais. A forma de encorajar diferentes negócios, funções ou unidades geográficas a partilharem recursos e coordenarem actividades era concentrá-las sob uma chefia única e um planeamento e sistema de controlo comuns⁹. Apesar de sempre ter existido um reconhecimento da relevância de mecanismos de integração horizontais, na prática foram vistos como secundários, como um reforço de processos verticais primordiais¹⁰.

A mudança mais importante que observámos na forma de as empresas responderem à integração passou dos mecanismos verticais tradicionais de hierarquia e dos sistemas formais para um apoio prioritário em processos horizontais que constróem a integração com base na autonomia e empowerment de sub-unidades. O secundário tornou-se agora primário.

Quatro componentes críticas

Como estão as empresas a reunir novamente as parcelas num todo sem destruir a vitalidade dessas parcelas? Descobrimos quatro áreas de actuação: integração operacional através da standardização da infra-estrutura tecnológica; integração intelectual através do desenvolvimento

de uma base de conhecimento partilhada; integração social através de laços colectivos; integração do desempenho e emocional, através da criação de uma identidade e de objectivos comuns (veja «Um quadro para a integração organizacional»). As quatro áreas são simultaneamente distintas e inter-relacionadas. O desafio consiste em gerir as interacções através de sinergias¹¹.

• Integração operacional através de uma infra-estrutura tecnológica standardizada

Influenciadas em parte pela re-engenharia, muitas empresas dos anos 90 fizeram progressos racionalizando as suas infra-estruturas de produção e distribuição. Hoje, o foco da integração operacional passou para funções de apoio como as finanças, recursos humanos, planeamento e serviço. O engarrafamento na racionalização e integração dessas actividades está nos sistemas de tecnologias de informação (TI).

Apesar de muitas empresas terem reconhecido esse constrangimento e estarem a fazer progressos na actualização de infra-estruturas de TI fragmentadas, a standardização de funções de apoio é ainda um ideal distante.

O caso ORACLE - cuja expansão internacional rápida resultou em subsidiárias autónomas nacionais que usavam sistemas diferentes para gerir as operações - é esclarecedor. Mesmo em 1997, a ORACLE possuía 97 servidores de e-mail operando sete sistemas incompatíveis. Cada país tinha o seu próprio sistema de planeamento de recursos para empresa (*enterprise resource planning*, ERP) e o seu próprio sítio na Web, na língua local. Alguns mudavam mesmo as cores do logotipo da ORACLE, devido a gostos pessoais do gestor local.

Apesar de disponibilizar os mesmos produtos no mundo inteiro, a organização da ORACLE embalava, agrupava e estabelecia preços de maneira diferente em cada mercado. E para descobrir quantas pessoas a ORACLE empregava no mundo num dado dia, alguém tinha de percorrer 60 bases de dados formatadas de forma diferente e consolidar os números. Quando tivesse acabado, já os dados tinham mudado.

Então, em 1999, o CEO, Larry Ellison, direccionou a ORACLE para a fase seguinte da tecnologia de informação. Considerou que a indústria de computadores se tornaria uma mercadoria, tal como a electricidade ou a água. Hardware, dados e aplicações passariam a «residir» num

local central acessível através da Internet a qualquer cliente com um PC ou um browser da Web. A ORACLE forneceria serviços integrados, incluindo ERP, a gestão de relações com clientes, gestão da cadeia de fornecedores (*suplly-chain*) e gestão de recursos humanos. Como explicou Ellison, **«se quer comprar um carro, compra o motor à BMW, o chassis à Jaguar e os limpa-vidros à Ford? Não, claro que não. Neste momento, com o software que existe aí fora, é preciso uma pistola de cola - ou contratar todos aqueles consultores para juntar tudo. Chamam a isso o-melhor-da-sua-raça. Eu chamo-lhe uma grande trapalhada».**

Para convencer os clientes do valor de construir uma infra-estrutura de operações através de aplicações standardizadas e integradas na Internet, Ellison tornou a ORACLE o seu próprio site de teste beta. A sua metáfora era «Coma a sua própria comida para cão», e anunciou publicamente o alvo de mil milhões de dólares (um bilhão de dólares, na versão anglo-saxónica e brasileira) de redução de custos – 10% dos rendimentos.

Em 2001, a ORACLE tinha alcançado esse objectivo. Todos os e-mails são agora consolidados num sistema standardizado e global, que usa dois servidores da sede da ORACLE na Califórnia. Os preços e descontos, outrora terreno de caça local, foram standardizados globalmente e tornados acessíveis pela Internet. As personalizações com ERP, que diferiam em todos os países da Europa, foram standardizadas e são activadas de uma única fonte central. Os diferentes sites locais da Web foram substituídos por um único site global, Oracle.com, que é dirigido pelos Estados Unidos em múltiplas línguas.

Os observadores poderão discordar sobre a quantia que a ORACLE poupou, mas a maior parte das estimativas rondam o objectivo do milhar de milhões de dólares (bilhão de dólares). Durante os dois anos que foram necessários para implementar as plataformas globais, a margem de operações da ORACLE progrediu de 14% para 35%. Ellison subiu agora a fasquia da poupança para dois mil milhões de dólares (dois bilhões), e a empresa iniciou uma segunda fase de racionalização da infra-estrutura de operações para alcançar o novo objectivo. Depois de consolidar a infra-estrutura tecnológica de apoio a operações internas, a empresa está hoje a usar a mesma filosofia no relacionamento com fornecedores e clientes – nas suas actividades de vendas e marketing.

A standardização canalizou o intra-empendedorismo para onde pode acrescentar valor – no serviço aos clientes. É preferível um vendedor passar o seu tempo a vender as vantagens do produto em vez de negociar preços e descontos.

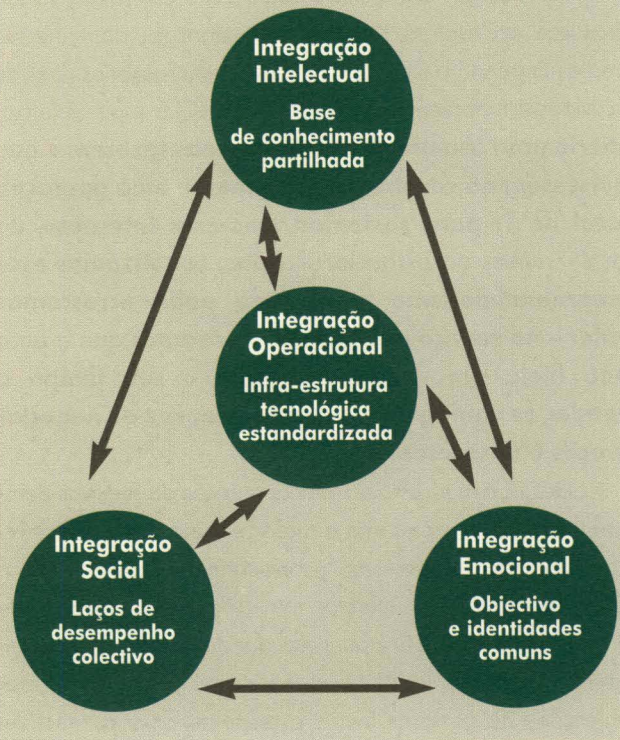
O que fizeram esta standardização e centralização tão drásticas ao espírito de empreendedorismo da linha da frente? Segundo o CEO, Jeff Henley, melhoraram os tipos de actividade empreendedora que a ORACLE mais valoriza. **«Seria uma asneira deixar as pessoas fazerem o que quisessem na construção e gestão de uma operação local de TI para sustentar processos internos»**, diz Henley. **«Mas ao standardizá-las, canalizámos esse empreendedorismo para onde pode acrescentar valor – no serviço aos clientes. Pensamos que é uma boa ideia um vendedor passar o seu tempo a vender as vantagens do produto em vez de negociar preços e descontos».**

A ORACLE teve sucesso na standardização da sua infra-estrutura tecnológica, enquanto a maior parte das empresas fizeram apenas progressos incrementais. O que torna a ORACLE diferente? O factor mais importante foi o compromisso de um CEO poderoso que transformou esta iniciativa na sua prioridade número um. Para ultrapassar objecções de gestores locais e respeitar as suas necessidades e contributos, fê-los participar no desenho dos sistemas standardizados. Depois, deu-lhes uma escolha: podiam adoptar os sistemas standardizados e operados de forma central a um custo zero ou manter os seus sistemas locais (aceitando os custos totais e a falta de ajustamento no retorno que era suposto gerarem). Sem excepções, os gestores locais escolheram a primeira opção.

Standardizar processos operacionais sempre foi uma ferramenta de integração poderosa, mas até agora não era possível criar sistemas de TI standard, com gestão central. Os maiores benefícios estão nas medidas extremas e não no meio-termo. É possível que o negócio em que evolui a ORACLE seja mais fácil de standardizar do que, por exemplo, o de uma Unilever, mas a maior parte das empresas deveriam retirar mais vantagens de uma infra-estrutura tecnológica do que fizeram até agora.

Um quadro para a Integração organizacional

Para uma integração horizontal eficaz, os gestores precisam de ligar as bases de conhecimento da empresa, construir relações sociais entre as pessoas e formar um sentido de identidade partilhado, com o apoio de uma infra-estrutura tecnológica estandardizada.



• Integração intelectual através de uma base de conhecimento partilhada

Com o objectivo de «gestão do conhecimento», muitas empresas desenvolveram sistemas baseados em TI, essencialmente bases de dados para partilhar informações a um nível organizacional. Tais sistemas, porém, são apenas o primeiro passo para estabelecer uma plataforma de conhecimento partilhada que integre realmente o capital intelectual de uma empresa. Como o *pull* do utilizador deve ser um suplemento do *push* tecnológico, a integração eficaz do conhecimento exige uma ligação estratégica clara e uma comunicação extensa¹².

Na OgilvyOne da Ogilvy and Matter, uma necessidade intensa de integração tornou-se óbvia no início dos anos 1990 devido a dois grandes clientes – a American Express e a IBM. Ambos exigiam serviços integrados e soluções de negócio que associassem media interactivos com um mar-

keting directo tradicional. Nos anos 1980, as agências de publicidade usavam campanhas de mass-media onerosas para atrair clientes, mas nos anos 1990 passaram a segmentar para um cliente «anárquico», com a escolha de uma infinidade de canais. A organização historicamente fragmentada da OgilvyOne, com divisões altamente autonomizadas como a Dat Consult, a Direct Mail e a Ogilvy Interactive, não conseguiam, simplesmente, responder com eficácia.

A OgilvyOne decidiu concentrar-se no culto do cliente e serviço da marca a 360 graus, construindo as duas estratégias com ferramentas próprias desenhadas para cimentar confiança e relações de longo prazo com os clientes e os seus consumidores finais.

Ferramentas como o QuickScan (uma ferramenta sofisticada de *data-mining*) permitiu aos profissionais criativos da Ogilvy questionar os pressupostos dos clientes sobre os consumidores finais. O QuickScan revelou, por exemplo, que apenas 16% dos clientes de comida para animais da Nestlé representavam 90% do valor dos clientes da Friskies, marca dominante de comida para gato. Por isso, a OgilvyOne ajudou a Nestlé a centrar-se no segmento mais valioso. Além disso, a empresa usou um modelo matemático complexo para a compreensão, desenvolvimento e melhoria das relações entre um cliente e uma marca, por forma a preservar e reforçar todos os aspectos dos pontos fortes da marca.

Mas, para alcançar o máximo com as suas ferramentas, a OgilvyOne precisou primeiro de mecanismos para criar, partilhar e trocar conhecimentos em toda a empresa. Teve de dominar a massa cinzenta dos seus gurus do marketing, matemáticos, estatísticos, consultores estratégicos e talentos individuais criativos. Por isso, a OgilvyOne desenvolveu um sistema integrado chamado Truffles. O Truffles forneceu não só uma base de dados e um sistema para testar ideias e hipóteses como também oportunidades para pessoas gerarem novas ideias em conjunto através de uma variedade de salas de *chat*, painéis e fóruns especializados.

O nome Truffles veio de uma declaração do fundador David Ogilvy: «**Prefiro a disciplina do conhecimento à anarquia da ignorância, e buscamos o conhecimento da mesma forma que um porco busca trufas (truffles)**». Apoiado por 60 «agentes» do conhecimento espalhados pela empresa, a iniciativa Truffles foi o produto de anos de documentação do capital intelectual acumulado da empresa. Era também um fórum vivo para a criação e partilha de novas ideias.

O que fez funcionar o Truffles não foi apenas a infra-estrutura de TI de nível mundial, nem o tremendo esforço e investimento para manter as informações actualizadas, foi também a ligação entre o sistema e a estratégia da empresa. Com todas as ferramentas, técnicas e dados relevantes sobre o Truffles, as pesquisas e ideias passaram a ser associadas directamente à prática. Essa ligação ultrapassou a resistência inicial e motivou ao mesmo tempo os gestores séniores e o pessoal criativo para a utilização do Truffles.

Com o lema «O papel mais importante dos gestores é criarem amizades», os líderes séniores investiram uma parte considerável do seu tempo no desenvolvimento de uma confiança interna para sustentar uma integração intelectual.

Outro dos contributos para o sucesso do sistema foram os esforços da empresa em construir relações interpessoais, ou «laços distendidos» (informais), para promover a partilha de conhecimento. A OgilvyOne criou muitos fóruns de conversa – pequenos-almoços de sexta-feira de manhã, dias de encontros de alto nível fora da empresa e outras funções. Com o lema «O papel mais importante dos gestores é criarem amizades», os líderes séniores investiram uma parte considerável do seu tempo no desenvolvimento de uma confiança interna para sustentar uma integração intelectual.

Nigel Howlett, o presidente do escritório da OgilvyOne em Londres, por exemplo, passou meses a construir relações com Tim Carrigan, o CEO da NoHo Digital, uma empresa de marketing interactivo que Howlett queria comprar. As discussões foram pessoais e estratégicas ao mesmo tempo. Os resultados da amizade que construíram manifestaram-se imediatamente depois de finalizada a aquisição. Em duas semanas, os empregados da NoHo não só usavam o Truffles como contribuía também com novas informações e técnicas para a base de dados, a usar por todos os empregados da Ogilvy.

• Integração social através de ligações de desempenho colectivas

Apesar da aprendizagem e partilha serem geralmente alcançadas horizontalmente em relações de-um-para-um, a gestão do desempenho e a alocação de recursos ainda são um privilégio das relações patrão-empregado. A nossa pesquisa revelou, no entanto, que enormes vantagens podi-

am resultar quando as interacções de-um-para-um eram alargadas para áreas verticais. Como recorda o CEO da BP, John Browne, **«um dos temas que observámos foi a interacção muito diferente entre pessoas de status semelhante, se quiser, quando analisavam o trabalho uns dos outros, e a que havia quando um superior avaliava o trabalho de um subordinado. Concluimos que a forma de obter as melhores respostas seria conseguir que colegas se desafiassem e se apoiassem, em vez de termos processos hierárquicos de desafio».**

O Peer Assist, um processo da BP que usa grupos de pares de gestores oriundos de negócios semelhantes para conduzir a aprendizagem e partilha de conhecimentos, já está bem documentado¹³. Mas durante os últimos dois anos, o novo Peer Challenge da BP alargou esta abordagem para incluir a gestão de desempenho vertical tradicional e os processos de alocação de recursos.

Os gestores de cada unidade autónoma de negócios entram num contrato de desempenho anual com a gestão de topo e são então livres de alcançar os resultados da forma como entenderem. O Peer Challenge exige que os gestores tenham os seus planos, incluindo os de investimento, aprovados pelos colegas, antes de finalizarem o seu contrato de desempenho com a gestão de topo. **«Os colegas devem estar satisfeitos por estarem a carregar uma fatia razoável dos baldes de água pesados»,** diz o executivo Rodney Chase. **«O velho problema da gestão com sacos de areia desapareceu. O desafio vem agora de pares entre si, e não dos gestores»**¹⁴.

Segundo o chefe de unidade de negócio da BP, Polly Flinn, **«o desafio entre pares tem que ver com convencer pessoas em posições semelhantes a apoiarem a sua proposta de investimento, sabendo que poderiam investir o mesmo capital noutro lugar, fitá-los olhos nos olhos, e depois ter de afirmar se teve sucesso ou não nos meses ou trimestres seguintes».** O processo funciona, porque metade do bónus do gestor da unidade depende do desempenho da unidade e a outra metade do desempenho do grupo de pares.

Como viragem adicional, a BP estendeu o processo de pares mais longe. As três unidades de negócio com desempenho de topo num grupo de pares são responsáveis por melhorar o desempenho das três piores. **«Transformámos numa arte o conceito de 'não inventámos isso aqui'»,** diz Chase. Sobre a assistência a pares e o desafio a

Se houver uma boa ideia, a primeira responsabilidade é partilhá-la com os pares, e se se tiver um desempenho fraco, o grupo de pares deverá ajudar.

pares, diz: **«Aquilo que transformámos numa forma de arte é que, se tivermos uma boa ideia, a primeira responsabilidade é partilhá-la com os meus pares, e se tiver um desempenho fraco, consigo que o grupo de pares me ajude».**

A BP conseguiu uma forma poderosa de integração e partilha de conhecimentos. Segundo Browne, **«as pessoas não aprendem, pelo menos no ambiente da empresa, sem um objectivo. Pode implorar às pessoas que aprendam, e elas fazem-no, em certa medida. Mas se disser 'olhe, a aprendizagem é necessária para cortar os custos de perfuração de um poço em 10%', então aprenderão com um objectivo».** O que há de especial nos grupos de pares da BP é a sua eficácia na transferência, partilha e equilíbrio de uma aprendizagem acumulada, através de uma ligação directa ao desempenho.

• Integração emocional através de um significado e identidade partilhados

Em última instância, o teste ácido da integração organizacional está na acção colectiva. Uma base de conhecimentos partilhada deve traduzir-se numa acção coordenada e alinhada pelas diferentes áreas de uma organização, ou será apenas uma biblioteca muito cara. Se as relações entre pares baseadas na confiança não permitirem uma excelente execução colectiva, não criarão outro valor para além do conforto de um clube de sócios exclusivo¹⁵.

Foi a coordenação e alinhamento de acções que fizeram com que a hierarquia parecesse necessária. Um líder comum poderia alinhar as actividades dos diferentes membros da empresa através de ordens directas e de um planeamento e controlo formais¹⁶. No entanto, para a maior parte das empresas, a hierarquia já não é tão eficaz – não só porque destrói as iniciativas da primeira linha e o empreendedorismo, mas também pela sua incapacidade de lidar com a incerteza e mudanças rápidas¹⁷. Como dizem na OgilvyOne, **«enquanto as orquestras clássicas seguem um maestro e uma folha de notas de forma rígida e formal, as bandas de jazz - como os marketers da Web - devem ser fluidas, flexíveis, improvisar, e deveriam sempre confiar nos requisitos e**

aplausos do seu público».

Uma acção colectiva fluída e flexível exige, não só uma infra-estrutura estandardizada, conhecimentos partilhados e confiança mútua, como a integração emocional através de um objectivo e identidade comuns. A integração emocional foi o principal factor de sucesso para empresas como a Goldman Sachs.

O trabalho de equipa sempre foi um valor nuclear na líder da banca de investimentos, porque, segundo as palavras do CEO da Goldman Sachs, Hank Paulson, **«muito simplesmente, nenhum de nós é tão inteligente como todos nós».** A tradição enraizada de trabalho de equipa está subjacente à reputação de excelência da empresa na execução. **«Em todo o lado e em todos os países do mundo, quando um banqueiro Goldman Sachs entra na sala, toda a Goldman Sachs entra com ele ou com ela»**, diz Robin Neustein, líder do grupo Private Equity da empresa.

Este alinhamento emocional entre indivíduos – e entre eles e a empresa – é o produto de três características diferentes da Goldman Sachs. Primeiro, a cultura do sucesso é construída através de um foco incansável nas relações com clientes. Todos os que entram na empresa podem sentir esta obsessão de construir e manter relações próximas e de confiança com clientes. Segundo Neustein, **«na Goldman Sachs, a honra surge sob a forma do serviço ao cliente... Isto é, se tentar ganhar muito dinheiro sem colocar o cliente em primeiro lugar, isso não é um sinal de sucesso mas sim um sinal de vergonha».**

Histórias sobre como os líderes lendários – Sidney Weinberg, Gus Levy, John Whitehead e outros – chegaram a extremos, como terem seis jantares com clientes numa noite, são contadas e recontadas. Há orgulho em ser visto como um conselheiro de confiança pelos políticos mais influentes, industriais e indivíduos ricos pelo mundo fora. Todavia, em vez de proteger a propriedade individual de clientes, o foco no cliente promove a integração, porque sublinha implicitamente a retenção a longo prazo. **«Os clientes estão simplesmente sob a sua custódia»**, relembra constantemente John Weinberg, líder de segunda geração da empresa, aos empregados. **«Alguém antes de vocês estabeleceu a relação, e alguém depois de vocês vai mantê-la».**

Apesar de o foco no cliente representar uma força para a integração emocional com pessoas do exterior, o orgulho na

Uma acção colectiva fluída e flexível exige não só uma infra-estrutura estandardizada, conhecimentos partilhados e confiança mútua, como a integração emocional através de um objectivo e identidade comuns.

qualidade dos colegas é uma força igualmente poderosa no interior. Como revelou uma pesquisa interna conduzida em 2000, 99% dos empregados da Goldman Sachs tinham orgulho em trabalhar para a empresa. Níveis extraordinários de investimento no recrutamento de apenas os mais talentosos no mundo - e depois numa formação constante e desenvolvimento em prol da excelência - criaram, ao longo de décadas, a mística sobre a empresa como um íman para o talento, uma mística que reforça o orgulho de lhe pertencer.

Em segundo lugar, não foi apenas o salário que permitiu à empresa tornar-se um íman para talentos. Está associado de forma inerente ao orgulho de criação de identidade um sentido mais vasto de objectivo que liga emocionalmente cada indivíduo à ética da empresa.

O presidente e coordenador associado de Goldman Sachs, John Thornton, afirma: **«Todos os que têm alguma profundidade e talento devem colocar a pergunta: 'O que estou a fazer com a minha vida? O objectivo da minha vida é usar o meu talento para algum propósito melhor e mais vasto'»**. Na Goldman Sachs, um propósito mais vasto esteve historicamente no âmago desse ciclo positivo de construção de uma integração emocional, associando o objectivo, o talento e o orgulho de pertença.

O terceiro factor de contribuição para a integração emocional na Goldman Sachs é a mentalidade de «empresa única», apoiada, por exemplo, pela avaliação e selecção de *partners* a nível global - mais do que numa base de divisão ou produto - e por um sistema de compensação que até há pouco tempo se baseava nos lucros e perdas globais para determinar a fortuna de cada *partner*. Cada um recebia uma proporção fixa do rendimento do ano, sem qualquer pagamento baseado no desempenho do *partner* ou da sua unidade. **«Todos tínhamos um pedaço da acção»**, diz Phil Murphy, gestor de investimentos associado. **«Não interessava de onde viesse a acção. Não havia desincentivo em atender a chamada de Hong Kong para ajudar... Nenhum de nós estava preocupado**

em saber quem teria o crédito por isso; sabíamos que partilharíamos os benefícios». Depois da Goldman Sachs se tornar uma empresa cotada, a ligação entre o desempenho global e a compensação de cada *partner* continuou a ser importante, apesar de 60% em vez de 100% das recompensas serem agora baseadas num poço comum.

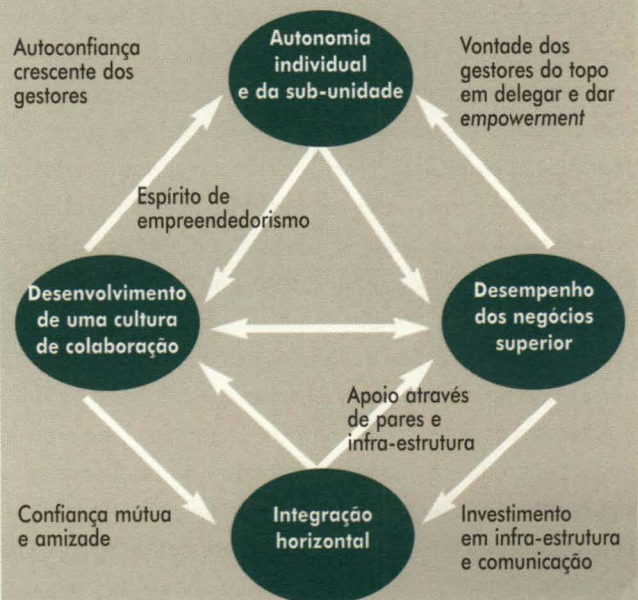
Co-existência e evolução

A nossa pesquisa demonstra que a autonomia individual e de sub-unidades co-existe e evolui com a integração horizontal num processo dinâmico. É nesta evolução dinâmica que a integração horizontal difere da integração vertical. Em vez de travar iniciativas de baixo para cima, a integração horizontal cria um processo de reforço através do qual tanto a autonomia como a integração podem florescer (veja **«A co-evolução da autonomia e integração horizontal»**). A BP é um caso típico de como a dinâmica funcionou em todas as empresas que estudámos.

Quando John Browne foi CEO da subsidiária norte-americana da BP, a Sohio, conduziu com cautela uma experiência

A co-evolução da autonomia e integração horizontal

Os gestores precisam de confiar no facto de a autonomia e integração horizontal conduzirem a um processo simbiótico através do qual os seus rendimentos conjuntos - desempenho de negócio superior e aprofundamento de uma cultura da colaboração - se reforçarão ao longo do tempo.



para testar o seu sentimento profundo de que o espírito de empreendedorismo era possível numa grande empresa se a organização fosse fragmentada em unidades pequenas, relativamente autónomas. Criou uma unidade separada com uma operação que perdia dinheiro cronicamente. Para evitar que os resultados positivos parecessem o efeito de uma liderança local excepcional, deu o cargo a gestores com capacidades normais. Tendo uma completa autonomia e liberdade face aos comandos centrais da empresa, a unidade melhorou radicalmente o desempenho, confirmando a teoria de Browne.

Quando se tornou CEO em 1996, Browne agiu de acordo com essa lição, reestruturando a BP em 150 unidades de negócio e dando uma liberdade considerável aos gestores de unidades. As únicas condições eram o respeito de alguns limites - essencialmente os valores nucleares da empresa - e apresentar resultados de acordo com contratos de desempenho. Ao mesmo tempo, Browne reduziu ou eliminou completamente grande parte da infra-estrutura de comando e controlo, vertical e apoiada por muitos empregados, abolindo os escritórios de presidentes de países e vários departamentos funcionais em Londres.

Para apoiar os líderes da unidade de negócios com autonomia e responsabilidade, criou os Peer Groups da BP. Assim, os gestores que geriam negócios semelhantes eram designados para se ajudarem uns aos outros e melhorarem o desempenho individual e colectivo.

O processo de assistência entre pares tornou-se efectivo em cerca de dois anos, quando a melhoria do desempenho da BP começou a acontecer, associando o espírito de empreendedorismo das unidades de negócio à partilha de conhecimentos e apoio mútuo dos grupos de pares. Por exemplo, quando Polly Flinn - então um jovem gestor da Amoco sem experiência de trabalho fora dos Estados Unidos - se tornou o líder gestor do negócio de retalho da BP na Polónia, beneficiou do apoio activo do grupo de pares do marketing e transformou os resultados do seu negócio, com prejuízos de 20 milhões de dólares por ano, num lucro de 6 milhões de dólares ao fim de 18 meses.

A associação de *empowerment* e apoio melhorou o desempenho dos negócios, produzindo dois resultados principais: primeiro, os gestores do topo desenvolveram uma confiança crescente na sua estratégia de delegação de responsabilidades nos líderes de unidades de negócio; segundo, a empresa ficou com mais recursos para investir

numa infra-estrutura de integração, incluindo sistemas de TI, e na construção de mecanismos de conversação e comunicação. Esses investimentos reforçaram ainda mais os mecanismos e os processos de integração horizontal.

À medida que os efeitos simbióticos da integração horizontal e da autonomia evoluíram, emergiu gradualmente uma cultura de colaboração. Rodney Chase descreveu a mudança de cultura desta forma: **«Nas nossas vidas pessoais - como pais, mães, irmãos ou irmãs - sabemos o quanto gostamos de ajudar alguém que nos é próximo a ter sucesso. Porque não acreditamos que possa suceder o mesmo nas nossas vidas empresariais? É essa a novidade, e pode-se alcançar isso quando as pessoas têm um orgulho enorme em ajudar os colegas a ter sucesso».**

À medida que a cultura evoluiu, a autoconfiança dos gestores cresceu. Fixaram-se objectivos cada vez mais difíceis e alcançaram-nos através das suas próprias iniciativas e o apoio dos seus pares¹⁸. O seu sucesso fortaleceu o sentido de autonomia e de empreendedorismo. Para mais, a cultura conduziu a um reforço da confiança mútua e da amizade - bem como dos processos de grupos de pares na integração horizontal.

Uma nota: a co-evolução simbiótica da autonomia e integração horizontal demora algum tempo a amadurecer. A integração vertical - colocar unidades diferentes sob uma chefia comum e aplicar sistemas de planeamento e controlo comuns - pode ser implementada relativamente depressa. Mas desenvolver a autoconfiança das pessoas e construir confiança e amizade só pode ser alcançada através de acções persistentes e reforçadas ao longo do tempo. Para os executivos séniores, é o maior desafio na construção de uma integração horizontal: apesar de terem de ser incansáveis na condução do processo, também precisam de ser pacientes com os resultados. Para os que respondem bem ao repto, os desafios, em última instância, são um reforço durável de capacidades organizacionais e uma melhoria sustentada do desempenho dos negócios. ■

Notas

1 Para uma análise de base teórica da tensão, veja RUMELT, R.P. «Inertia and transformation», em **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm**, ed. MONTGOMERY, C.M. (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995), pp. 101-132.

2 Para uma descrição rica e uma análise dessa tensão no contexto de empresas globais vastas e diversificadas, veja PRAHALAD, C.K. e DOZ, Y., **The Multinational Mission: Balancing Local**

Demands and Global Vision (Nova Iorque, Free Press, 1987).

3 Para uma descrição das empresas que seguiram a estratégia de criar pequenas unidades para reacender o empreendedorismo da primeira linha, veja de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A. **The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management** (Nova Iorque: HarperCollins, 1997).

4 Esse processo sequencial de melhoria do desempenho - primeiro fortalecendo as unidades e depois construindo mecanismos de integração entre elas - foi descrito em «Rebuilding behavioural context: A blueprint for corporate renewal», de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A., *Sloan Management Review*, n° 37 (Inverno 1996), pp. 23-36.

5 Para uma análise clássica dessa necessidade, veja **Organization and Environment**, de LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1967).

6 O impacto da Web na integração de oportunidades pode ser deduzido da análise de DRAFT, R.L. e LENGEL, R.H. «Information richness: Organizational design», in vol. 6 **Research in Organizational Behaviour**, eds. CUMMINGS, L.L. e STAW, B.M. (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1984), pp. 191-234. Para uma discussão centrada no papel das TI na facilitação das comunicações, veja «Putting group information technology in its place: Communication and good work group performance», de SHULMAN, A.D., in **Handbook of Organization Studies**, eds. CLEGG, S.R., HARDY, C. e NORD, W.R. (Londres: Sage, 1996), pp. 357-374.

7 Veja «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», de EDSTROM, A. e GALBRAITH, J.R., *Administrative Science Quarterly*, n° 22 (Junho 1977), pp. 248-263.

8 O papel importante mas muitas vezes ignorado das chefias intermédias na integração organizacional foi descrito por KANTER, R.M. em **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation** (Nova Iorque: Simon & Schuster, 1983).

9 Tais processos verticais de integração organizacional estão no coração do modelo organizacional por divisões. Para uma das exposições mais ricas e conhecidas, veja **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, de CHANDLER, A.D. (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962).

10 Veja **Designing Complex Organizations** de GALBRAITH, J. (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1973); e, para uma discussão sobre os mecanismos horizontais em grandes empresas globais, veja, de GHOSHAL, S. e BARTLETT, C.A., **Managing**

Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1988).

11 Concentramo-nos nos desafios da integração interna entre unidades existentes e estabelecidas em organizações vastas e complexas. Existem obviamente outros contextos de integração importantes - como integrar alianças estratégicas, *joint-ventures*, parceiros a montante e jusante na cadeia de valor, etc. Não contemplamos esses contextos aqui, mas leitores interessados poderão encontrar discussões abrangentes noutros lugares: por exemplo, em **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**, de DOZ, Y. E HAMEL, G. (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Na organização, a integração de novos projectos coloca um desafio único. Uma excelente análise do assunto aparece em **The Innovator's Dilemma**, de CHRISTENSEN, C.M. (Nova Iorque: Harper Business, 1997).

12 Vários autores sublinharam a necessidade de uma estrutura social para apoiar sistemas com base em TI para a gestão eficaz do conhecimento em organizações distribuídas. Veja, por exemplo, a discussão sobre ecologia em **The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence Into Global Competitive Advantage**, de GOVINDARAJAN, V. e GUPTA, A. (São Francisco: Jossey-Bass, 2001).

13 Veja, por exemplo, de HANSEN, M.T. e Von OETINGER, B., «Introducing T-shaped managers: Knowledge management's next generation», *Harvard Business Review*, n° 79 (Março 2001), pp. 106-116.

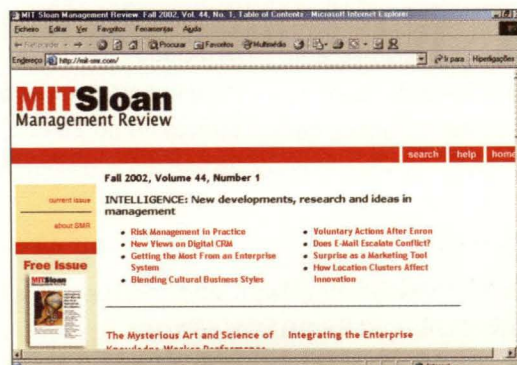
14 Trata-se essencialmente de uma utilização sofisticada do controlo social. Veja, de OUCHI, W.G., «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», *Management Science*, n° 25 (Setembro 1979), pp. 833-848.

15 Veja, de PFEFFER, J. e SUTTON, R.I., **The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

16 Os benefícios da hierarquia fornecem a base teórica para uma análise económica influente das razões da existência das empresas, sendo uma das mais conhecidas a de WILLIAMSON, O.E. em **Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications** (Nova Iorque: Free Press, 1975).

17 Para uma discussão sobre as limitações de um sistema hierárquico em lidar com a incerteza e a mudança rápida, veja, de BROWN, S.L. e EISENHARDT, K.M., **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos** (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

18 Veja, da autoria de BANDURA, A., **Self-efficacy: The Exercise of Control** (Nova Iorque: Freeman, 1997).



<http://mit-smr.com>