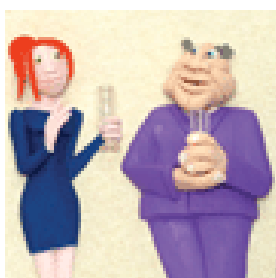


Os que realmente mandam-1



Em toda grande organização existe um grupo de indivíduos que realmente detêm poder –e não necessariamente são superiores na hierarquia. É crucial aprender a identificar esse grupo em sua empresa e a lidar com seus membros, ensina Art Kleiner, especialista ligado à Booz Allen Hamilton

No início da década de 1980, quando escrever declarações de missão era uma moda incipiente da administração, uma divisão da Exxon Oil realizou um encontro de funcionários para anunciar seus novos “valores centrais”. Venerada como número um da lista estava esta simples frase: “O consumidor vem em primeiro lugar”.

Naquela noite, os executivos de todas as divisões se encontraram para jantar e, depois de algumas bebidas, um jovem e promissor executivo chamado Monty propôs um brinde. “Eu só quero que vocês saibam”, disse ele, “que o consumidor não vem em primeiro lugar.” E mencionou o presidente da empresa: “Ele vem em primeiro lugar”. Depois, o presidente da divisão européia: “Ele vem em segundo”. Em seguida, o presidente da divisão norte-americana: “Ele vem em terceiro”. O presidente da divisão do Extremo Oriente: “Ele vem em quarto”. E assim por diante: o quinto, o sexto e o sétimo executivos seniores, todos que estavam no local. “O consumidor”, concluiu Monty, “vem em oitavo.”

Veja o relato do executivo aposentado da Exxon que me contou essa história: “Houve um silêncio agonizante por aproximadamente 10 segundos. Eu achei que Monty seria demitido na hora. Aí um dos altos diretores sorriu e todo mundo caiu em uma risada histérica. Foi a primeira verdade dita o dia todo”.

“O consumidor vem em primeiro lugar” é uma das três grandes mentiras da corporação moderna. As outras duas: “Nós tomamos nossas decisões em favor de nossos acionistas” e “Os funcionários são nosso patrimônio mais importante”. Na esteira de escândalos corporativos e da semi-recessão de desemprego, nenhuma dessas declarações é convincente.

Ao mesmo tempo, muitos executivos assoberbados teriam dificuldade em acreditar que eles também vêm em primeiro lugar. Na verdade, você poderia argumentar que eles

Excelente,
péssimo ou
meio-termo, o
grupo central
estabelece
o rumo da
organização.
A empresa vai
para onde o
grupo central
precisa e
quer ir

estão mais sérios, inseguros e tímidos do que nunca quanto a serem assertivos e ofenderem seus *stakeholders* externos, ou seja, todos aqueles que têm interesses na organização. Esse, pelo menos, é o argumento usado pelo jornalista financeiro Benjamin Hunt, do Reino Unido, em seu novo livro, *The Timid Corporation: Why Business is Terrified of Taking Risk* (A corporação tímida: por que as empresas estão aterrorizadas com a idéia de correr riscos). E Hunt parece ter certa razão: a maioria das empresas vem evitando movimentos audaciosos, tanto em pesquisa e desenvolvimento como em marketing, preferindo concentrar-se naquelas apostas graduais e seguras. É quase como se ninguém lá dentro viesse em primeiro lugar.

No entanto, sempre existe algum grupo de indivíduos em nome dos quais a empresa opera. Existem pessoas que realmente importam, que estabelecem os caminhos da empresa, que direcionam seu comportamento. Elas não são necessariamente as que estão no topo da estrutura organizacional e geralmente incluem poucos membros do conselho de administração. Toda organização tem uma hierarquia estabelecida não em poder formal, mas em legitimidade informal. Ela se sobrepõe à hierarquia autorizada, abrangendo as pessoas que são verdadeiramente responsáveis pelo sucesso ou fracasso do negócio, quer elas saibam ou não. Eu as chamo de grupo central.

Você provavelmente sabe quem são os membros desse grupo em sua organização. Eles possuem a habilidade de, formal ou informalmente, aprovar ou barrar um projeto. Seus interesses e preocupações são levados em conta no início de qualquer processo. Alguns ganharam poder e influência dentro da organização por seu título e cargo; outros se destacaram por sua sabedoria política, capacidade de prever o destino final de um projeto ou habilidade de fazer-se ouvir pelo presidente; outros, ainda, porque ocupam um cargo que representa um gargalo ou simplesmente por sua integridade e disposição de arriscar sua carreira para tomar a atitude certa.

QUEM ESTÁ NO GRUPO CENTRAL?

Os grupos centrais diferem em número, amplitude, foco e divergência em relação ao topo da estrutura organizacional. Em empresas de alta tecnologia iniciantes, o grupo central consiste freqüentemente nos poucos engenheiros que tiveram a visão original, além de dois ou três financiadores que estão ali para (na melhor das hipóteses) construir o negócio ou para (na pior delas) vender a empresa e faturar. Em organizações grandes e complexas como a General Electric (GE) ou a Exxon, podem existir centenas de grupos centrais em suborganizações, cada um ativo em sua própria divisão ou departamento. Na Royal Dutch/Shell, pelo menos durante a década de 1980 e início da de 1990, eram as pessoas com potencial de “nota por letra” (isto é, potencial para atingir os maiores *rankings* gerenciais, que eram indicados com letras do alfabeto em vez de números). Na Microsoft, um funcionário disse certa vez ao *New York Times*: “Dos 34 mil funcionários da empresa, há 5 mil que realmente contam”.

No fim dos anos 80 e começo dos 90, em uma editora que conheço, existia um grupo de editores conhecidos como “Equipe A”, favorecidos com as melhores tarefas, orçamentos e convites para festas seletas. Em uma escola pública de ensino fundamental, os professores mais favorecidos eram chamados de “os escolhidos”. Em algumas empresas do Vale do Silício, os funcionários falam das “estrelas do *rock*”.

Descobrir quais são os membros do grupo –e como agem individual e coletivamente– pode ser crucial para entender por que toda a organização opera da forma que opera. Aprender a trabalhar com o grupo central é talvez a habilidade mais crítica da vida organizacional, seja você um presidente, um funcionário buscando construir carreira, um “agente de mudança” procurando ajudar a organização a atingir seu potencial ou um *stakeholder* tentando influenciá-la.

Isso não significa que os grupos centrais sejam nocivos. Afinal, é impossível imaginar uma organização sem um grupo central, e, mesmo que você consiga imaginar uma, por que ia querer criá-la? As empresas iniciantes precisam de um grupo central empreendedor cujos membros se arrisquem pelo futuro da empresa. (As pessoas iniciam organizações primeiramente porque querem estar em um grupo central, mesmo que seja apenas para

ver como seria. Eu sei do que estou falando –fui co-fundador de uma firma de consultoria principalmente por essa razão.) As empresas grandes e bem gerenciadas precisam de um grupo central de líderes seniores que possam permanentemente mesclar suas identidades com as da organização. As estatais e as sem fins lucrativos precisam de grupos centrais que possam assumir uma posição visível em nome dos princípios da organização. Até as companhias mais hierarquicamente rígidas, como as unidades militares, dependem de seus grupos centrais para manter, entre outras coisas, o nível de respeito mútuo que os soldados necessitam para operar além dos limites de suas ordens.

Entretanto, sempre existe uma barganha implícita e inconsciente de comprometimento mútuo nas organizações: as pessoas da empresa concordam em tomar decisões em nome do grupo central, enquanto os membros do grupo concordam em se dedicar, como líderes, aos melhores interesses da companhia. Quando funciona, o resultado desse acordo é a grandeza. Na verdade, atrás de cada conquista existe com quase toda certeza uma grande organização (mesmo quando parece que a conquista é de um único indivíduo). E atrás de uma grande organização existe com certeza um grande grupo central.

Excelente, péssimo ou meio-termo, o grupo central estabelece o rumo da organização. A empresa vai para onde seu pessoal percebe que o grupo central precisa e quer ir. Ela se torna o que seu pessoal percebe que o grupo central precisa e quer que ela se torne. Se um objetivo é visto como irrelevante para o grupo central, então não será atingido, não importa quão recompensador seja, quão ardentemente seja defendido ou quantas “regras” e “estruturas de governança” mantenham a companhia responsável por atingi-lo. Se uma meta for percebida muito perto do coração do grupo central, então a organização chegará lá, aconteça o que acontecer.

Além disso, do mesmo modo que todo grupo humano coerente eventualmente incorpora uma série de valores, idéias e atitudes, o grupo central quase sempre se torna um microcosmo inconsciente do todo. Se os membros do grupo central forem frios entre si e com os funcionários, toda a empresa se torna um deserto congelado. Se o grupo central de alguma forma esquenta, então começa a surgir uma pequena oficina de Papai Noel no meio da tundra.

COMO O PÚBLICO INTERNO SE BENEFICIA

Para a maioria das pessoas, estar em um grupo central é uma experiência estimulante e maravilhosa. É como se a organização tivesse se apaixonado por você: um tipo de paixão que não mede esforços, que está presente sob a superfície de cada conversa. A empresa faz para você todas as coisas que amantes apaixonados fazem. Ela prevê seus desejos e neces-

sidades antes que você os articule para si mesmo. Ela o exalta, presta atenção em você. Você nunca está longe do centro de seus pensamentos.

Se a organização acha que você precisa de trabalho, ela achará um trabalho para você. Quando você viaja, tornará as conexões mais fáceis. (Muitos anos atrás, perguntaram a um diretor da Royal Dutch/Shell prestes a se aposentar do que ele sentiria mais falta. “Do homem que vem me receber na escada do avião”, disse ele, “e toma conta de tudo.”) Se você precisar de dinheiro, ela aumentará seu pagamento (quanto puder, sem colocar em perigo as promessas que fez aos outros membros do grupo central). Se seu pagamento já for tão grande que você fica indignado com seus impostos, ela administrará sua conta. Ela pode até se colocar em risco por você, emprestando-lhe dinheiro além do razoável e escondendo os empréstimos, pelo maior tempo possível, dos olhos dos investidores, devedores e órgãos reguladores.

Você faz parte do grupo central de sua empresa?

- Você é visível para a organização? Sente que a empresa o enxerga e valoriza? Se diz algo significativo, bom ou ruim, ouve isso ser repetido até que chegue de volta a você?
- Você vê a organização dando-lhe aumentos, créditos, promoções e benefícios antes que você os peça? Já foi surpreendido por alguém dizendo “Nós achamos que você ficaria satisfeito” e dando-lhe as chaves de um carro? Uma viagem? Um escritório bem maior?
- Você recebeu esses gestos quando estava sendo cortejado para um emprego e depois os viu sumir quando a organização o considerou uma pessoa comum? (Afinal, talvez você não esteja no grupo central.)
- Você tem uma sensação básica de bem-estar em relação a para onde a organização está indo e por quê? Quando pensa sobre o tipo ideal de organização em que mais gostaria de trabalhar, ela é parecida com a empresa em que você trabalha atualmente?
- Você recebe dicas de pessoas de toda a organização de que elas gostariam de saber o que você pensa (embora poucas tenham coragem de lhe perguntar isso realmente)?
- A organização está apaixonada por você? O que ela encontra em você para amar? E você corresponde a essa paixão?

Os membros do grupo central são tratados com seriedade, como poucas pessoas. São chamados a resolver problemas, mesmo sem habilidade para isso

Se você tiver filhos e eles necessitarem de cuidados, a organização estabelecerá um programa de creche. Você nem terá de pedir –será justificado como um benefício geral para todos os funcionários. No entanto, quando seus filhos (e os dos outros membros do grupo central) não precisarem mais de cuidados, todo o programa pode ser silenciosamente interrompido. Se você não quiser que as pessoas pensem que você é arrogante, a empresa lhe dará oportunidades para agir com humildade (e treinamento para ajudá-lo a ser convincente). Quanto mais você parecer pedir à organização, mais ela fará por você –e justificará tudo, alegando, com toda sinceridade, que não pode perdê-lo.

Tudo isso acontecerá, é claro, a portas fechadas, levando a um tipo de cinismo entranhado entre os observadores externos. Na década de 1970, por exemplo, o pesquisador organizacional William H. Whyte estudou 38 corporações que mudaram suas sedes da cidade de Nova York para os subúrbios durante a década anterior. Cada empresa havia realizado uma pesquisa minuciosa para a mudança, avaliando e classificando a adequação geral dos locais potenciais. Contudo, Whyte e sua equipe de pesquisa foram direto ao ponto ao traçar a localização das organizações que mudaram de endereço em função das casas de seus executivos seniores. A distância média da casa do presidente era de 12 quilômetros.

“As empresas dizem que a preferência do homem lá em cima só é importante depois de ter sido tomada a decisão básica de mudar”, escreveu Whyte. “Os fatos sugerem o contrário: que é um fator motivacional desde o início. A coincidência é grande demais para ser racionalizada de outro jeito (...) Foi nos vestiários dos clubes de golfe que a pesquisa de localização mais importante pode ter acontecido.” Whyte, em outras palavras, assumiu que o que ele viu foi uma sutil porém penetrante conspiração. Na realidade, era a dinâmica diária do grupo central em ação.

No final, os privilégios mais significativos e irresistíveis para os membros do grupo central são os intangíveis. Os membros do grupo central são tratados com seriedade, de maneira que poucas pessoas o são. Eles são convidados a resolver problemas, mesmo quando não têm nenhum conhecimento ou habilidade específica para tal. Suas soluções funcionam (todos se encarregam disso). Suas virtudes são publicamente reconhecidas e seus erros passam despercebidos. São rotineiramente creditados pelas idéias de outros. (“Ninguém no Citibank estava interessado em nada”, escreve Charles Ferguson em *High Stakes, No Prisoners*, uma primorosa história do setor de alta tecnologia na década de 1990, “a não ser que John Reed pensasse nisso primeiro”.) Finalmente, e talvez mais significativamente, eles aproveitam o considerável privilégio de constantemente ser lembrados de que estão fazendo algo importante. Outros estão fazendo com eles, mas continua sendo algo deles.

É necessário ter calibre mental incomum e disposição notável para suportar o amor de uma organização. E a maioria das pessoas não enxerga qualquer razão para resistir; na verdade, as que criam organizações são freqüentemente motivadas pelo desejo de ter uma empresa apaixonada por elas, só para variar.

OS SEGREDOS DA LEGITIMIDADE

Como são escolhidos os membros do grupo central? Isso varia de local para local, mas o fator crítico não é seu poder hierárquico formal, é sua legitimidade. Todo tomador de decisão, em todos os níveis da organização, escolhe o grau de comprometimento que traz para toda decisão que toma. Inevitavelmente, essas decisões favorecem os interesses de algumas pessoas na empresa; os indivíduos cujos interesses percebidos são favorecidos pela maioria são os que acabam no grupo central. Ironicamente, no entanto, isso pode não significar que a organização realmente sirva os reais interesses dos membros do grupo central; somente seus interesses percebidos são reconhecidos. Um chefe pode genuinamente buscar o melhor desempenho, mas, enquanto os tomadores de decisão da organização perceberem que ele quer sentir-se confortável, conforto é o que ele terá.

Freqüentemente, a legitimidade é dada às pessoas cujo tipo físico lembra o dos atuais membros do grupo central, apenas porque essa é a maneira que sempre foi feita por aqui. (Scott Adams, cartunista do Dilbert, satirizou essa tendência rotulando os “de carreira mete-

órica” as pessoas que são bem-sucedidas apenas porque têm cabelo “estilo executivo”).

É por isso que a diversidade continua sendo uma questão importante em muitas empresas: é fácil contratar pessoas diferentes, mas é difícil colocá-las no grupo central.

Enquanto isso, os “de carreira meteórica” são exatamente as pessoas reconhecidas por todos por terem afinidade com o grupo central. Eles recebem um tremendo impulso de fortalecimento por esse reconhecimento. Como são convidados para reuniões-chave, são incumbidos de tarefas cobiçadas, favorecidos e promovidos, e, gradualmente, agem de forma mais e mais autoritária. As pessoas reconhecem a forma, se não a substância, da liderança neles e agem de forma condizente. Se, de fato, forem escolhidos não pela substância e por suas habilidades de aprender, mas somente por suas habilidades de agir como pessoas com legitimidade, eles ascendem ao topo da mesma maneira, impulsionados pela dinâmica do grupo central. Ninguém pensa em treiná-los ou desenvolvê-los ainda mais; eles podem não ficar em uma tarefa o tempo bastante para aprender como as operações funcionam no nível de base. E a organização sofre.

Em alguns casos, a legitimidade advém diretamente de uma decisão tomada por determinado presidente ou outro executivo. A inovação básica de Jack Welch como dirigente da GE, por exemplo, foi uma dose incisiva de remodelação do grupo central. Ele pegou uma empresa em que existia uma enorme camada burocrática de membros do grupo central e –por meio de uma combinação de demissões, fechamento ou venda de empresas, reorganizações e comunicados– diminuiu o grupo significativamente, reunindo apenas os líderes dos negócios da GE que eram número um ou dois em suas áreas. Essa diminuição gradual de um grupo central que já existia teve o efeito de transformar a GE em uma cultura voltada para o desempenho (embora um pouco ansiosa e tensa). A GE teve sorte de Welch ser particularmente habilidoso –ele sabia que seus remanejamentos tinham de ser acompanhados de um investimento apaixonado no desenvolvimento de seu pessoal-chave e participou pessoalmente desse desenvolvimento. Os welchistas que se contentam em demitir os 10% inferiores no tocante a desempenho a cada trimestre e se entrincheirar em seus escritórios não foram tão eficientes.

O GRUPO CENTRAL E OS DIFERENTES PÚBLICOS

Em resumo, quanto mais conscientes nos tornamos da dinâmica do grupo central da

empresa, mais eficientes podemos ser em mudá-lo e influenciá-lo. Isso não significa, no entanto, que todo mundo deveria abordar as questões do grupo central da mesma maneira. Um dos primeiros estímulos por trás do desenvolvimento da teoria do grupo central foi a percepção que tive, há muitos anos, de que pessoas de diferentes níveis da organização estavam falhando de maneiras distintas –e que um pouquinho de preocupação do grupo central poderia fazê-las retornar a um rumo mais apurado. Por exemplo:

Presidentes e outros executivos seniores

É possível que você já seja membro do grupo central. (Se não for, é porque você, consciente ou inconscientemente, perdeu a legitimidade aos olhos das pessoas na organização.) Como membro do grupo central, suas observações e ações são automaticamente amplificadas: as pessoas as ouvem mais altas, mais fortes e de maneira mais autoritária do que você pretendia. Não apenas isso, mas sua intenção será provavelmente distorcida, pois os outros assumirão que adivinhar e entregar o que você quer dizer faz parte de suas funções –e as pessoas

Quem realmente importa em sua empresa?

- Pense nas cinco últimas decisões importantes que você tomou. De quem eram os interesses que você levou em conta? Você já se pegou dizendo a si mesmo “O que Fulano pensaria disso”? Se sim, a quem se referia?
- Nós somos as pessoas com o poder para fazer as coisas acontecer, mesmo se isso significar ignorar o processo decisório comum, rotineiro e racional?
- Quem poderia impedir que algo acontecesse simplesmente levantando uma sobancelha?
- Quem são os “heróis” de sua organização, as celebridades maiores do que a vida dentro da organização sobre quem as histórias normalmente circulam?
- Quem tem os maiores salários? Se houvesse um arrocho, quem seria o último a deixar a organização?
- Quem representa subgrupos-chave –um sindicato, uma fábrica, uma função, uma região?
- Quem consegue convocar as pessoas para uma reunião simplesmente convidando-as?
- Quem é identificado como o coração intelectual, emocional, financeiro ou moral da empresa?
- De todas as pessoas que você acabou de identificar, quem realmente está no grupo central?

A inovação básica de Welch na GE foi a remodelação do grupo central. Ele trocou os burocráticos membros desse grupo por meio de demissões e venda de empresas

tendem a adivinhar errado.

Casualmente mencione um produto que você gostaria de desenvolver algum dia, e descobrirá, três semanas depois, que alguém gastou 1 milhão de dólares para lançá-lo. Franza seu nariz quando estiver falando com uma nova contratada, e descobrirá, um ano mais tarde, que ela sistematicamente tem-se ausentado das reuniões com você. Talvez seja necessária muita força de caráter para levar más notícias a você, pois um pequeno surto de irritação pode dar a impressão de que você está profundamente desapontado e triste (e provavelmente punirá o mensageiro).

Se em toda grande organização existe um grande grupo central, então como os executivos seniores se tornam grandes líderes do grupo central? Primeiramente, eles reconhecem o poder de suas ações. Eles cuidadosamente observam o que dizem, o que fazem e, mais importante, em que prestam atenção. Quando um membro do grupo central entra em um laboratório e passa meia hora ouvindo um técnico descrever determinado aparelho, toda a organização reconhece que esse aparelho é importante – e age de acordo com isso a partir de então.

Todos os elementos da competência essencial e do conhecimento organizacional diferenciado –consciência do mercado, capacidade de formar parcerias, técnicas de gerenciamento, processos de produção e assim por diante– tornar-se-ão enraizados na organização somente se as pessoas os enxergarem como algo importante para o grupo central. De sua parte, um grande grupo central, como observou Roger Sailant, presidente da Plug Power, está atento ao ambiente profissional da organização da mesma maneira que um bom regente pode perceber que o flautim da orquestra sinfônica está entrando um pouco antes ou que o violino está um tanto alto.

Em suma, construir sua própria consciência da organização, e sua própria maturidade emocional e habilidade deliberada para atrair pessoas, é o maior movimento de alavancagem que você pode tomar –mesmo que não pareça que você esteja fazendo muita coisa. No final, se quiser mudar a organização para uma nova direção, talvez você precise desafiar explicitamente outros membros do grupo central e, talvez, trabalhar para remover alguns deles. Sem esse movimento explícito, os membros da empresa tomarão partidos –alguns com você, alguns com outros membros centrais.

Funcionários tentando construir carreira

Pessoas que não estão no grupo central algumas vezes perdem a visão do fato de que seus empregos são definidos por contrato –implícito ou explícito. Como funcionário de “consenso mútuo”, você não é o objeto de obsessão da organização; você provavelmente terá de negociar (ou planejar) cada privilégio e promoção que recebe, pois a organização está perfeitamente ciente da vantagem que tem em obter o máximo de você pelo menor investimento. (Outra palavra para essa vantagem é “produtividade”.) Mesmo que a empresa seja basicamente de bom coração, a maioria de seus membros não tem tempo para prestar muita atenção em você, exceto em termos individuais. Organizacionalmente, eles estão muito ocupados observando o grupo central.

No auge da era ponto.com, estava na moda responder a isso moldando uma carreira como um “agente autônomo” ou “marca chamada você”, mudando de uma organização para outra quando o ambiente ficava intragável. Nos dias de hoje, os riscos dessa abordagem são muito mais evidentes; existem muitos agentes autônomos sem emprego neste momento. Uma estratégia muito mais sustentável é desenvolver os equivalentes de “patrimônio”: não apenas ações e dinheiro no banco, mas uma variedade de recursos que você possa aplicar em nome de sua empresa ou em seu próprio nome. Relacionamentos, reputação, credenciais, capacidade, saúde, até mesmo a habilidade de “fazer chover” (para atrair capital), todos têm duas características em comum com o capital financeiro. Quando você os está construindo do zero, parece quase impossível fazer progresso. E, uma vez que você acumula certa quantia, eles se tornam auto-recarregáveis. Dinheiro rende juros; relacionamentos levam a mais relacionamentos; uma boa reputação atrai oportunidades para aumentar a reputação.

Em um universo ideal, toda organização ajudaria seus funcionários a acumular uma

variedade de formas de patrimônio, para consolidar a lealdade, alinhar as pessoas com o propósito da empresa e construir a força de todo o sistema. Na ausência dessa ajuda, pelo menos podemos construir patrimônio para nós mesmos e levar uma vida rica e recompensadora no local de trabalho, quer façamos ou não parte do grupo central.

Pessoas tentando influenciar a empresa com um grupo paralelo

Para embarcar nesse projeto –que poderia durar por toda uma carreira–, é preciso o tipo de tempo e comprometimento que as pessoas investem em organizações apenas quando vêm seus futuros atrelados a elas. A única maneira de sustentar tal esforço é convocar uma equipe informal de compatriotas que compreendem um grupo central “paralelo” –um grupo alternativo sem poder real, que vai a todos os lugares a que o grupo central real vai, só que um passo atrás. O nome veio da política, onde as pessoas falam sobre “governo paralelo”: a organização estabelecida pelo partido derrotado em uma eleição, em que são designadas pessoas para replicar cada um dos postos-chave do governo do partido vencedor e para estar preparadas com suas próprias opiniões e propostas.

O “governo paralelo” as mantém, mais ou menos, em forma como membros de uma entidade governante para a próxima vez em que forem eleitas, e um grupo central paralelo faz a mesma coisa por você e pelos outros membros. Ajuda a prepará-los para a hora em que suas idéias se tornarem mais formalmente adotadas (se o forem), para a hora em que ingressarem no grupo central em bases plenas ou para negociações que venham a ter com a organização quando em papéis de maior autoridade.

O objetivo do grupo central paralelo é aumentar a consciência –construir uma nova consciência do propósito e do potencial da organização entre os membros do grupo central, tomadores de decisão através da organização e (o mais importante de todos) nós mesmos. Se você e seus colegas membros do grupo paralelo não forem do grupo central real, podem ter inicialmente pouca legitimidade aos olhos da organização. Você constrói essa legitimidade desenvolvendo uma história coerente e crível sobre o potencial não revelado da empresa e aquilo para o qual ela está sendo chamada a realizar no mundo em geral e, então, incorporando as mudanças e a consciência necessárias para a organização como um todo.

Eu já vi grupos centrais paralelos com apenas três pessoas e outros com até cem. As pessoas no grupo paralelo se reúnem, em geral informalmente, para falar sobre as medidas que tomariam se fossem os líderes da organização e as formas pelas quais interviriam sem provocar uma retaliação. Elas pensam nas questões do momento, não em relação a sua própria seara ou como parte da operação, mas sim com um ponto de vista de líderes

Como a Boeing enfraqueceu o grupo central dos engenheiros

Para entender melhor como uma empresa muda de direção e foco, observe a mudança dos membros de seu grupo-chave. Tomemos a Boeing como exemplo. Somente na década de 1990 a empresa diversificou em relação a sua divisão de aviação, que ainda gera 60% de sua receita de telecomunicações, satélites e foguetes. Os engenheiros de aviação, que eram o núcleo do grupo central durante seu auge nos anos 50 –a era dos bombardeiros B-52–, viram seu *status* ser gradualmente corroído. Por volta da década de 1980, ele havia deteriorado a ponto de os engenheiros aeronáuticos trabalharem em enormes

galpões, com monitores em passarelas cronometrando suas idas ao banheiro. (Em 2000, quando 16 mil engenheiros entraram em greve, uma de suas principais exigências foi obter mais “respeito”. Eles ganharam a greve, mas, quando tudo terminou, voltaram para seus galpões.)

Hoje, se fôssemos classificar o grupo central da Boeing, veríamos uma profunda cisão entre os executivos do grupo central de orientação financeira (simbolizados pelo presidente, Philip Condit) e os tradicionais líderes da direção burocrática da divisão aeronáutica. Em 2001, a empresa tornou

essa cisão ainda mais acentuada ao mudar sua matriz de Seattle, sede de seu negócio de aviões, para Chicago. Condit observou que, embora ele pessoalmente adorasse a região do canal de Puget –ele morara lá havia 36 anos–, “se você for colocado diretamente em contato com qualquer uma de suas unidades de negócios, isso muda a dinâmica de como você encara esse negócio”.

Em outras palavras, Condit mudou a sede da Boeing 3,2 mil quilômetros só para afastar o negócio de aviões do grupo central da empresa.

O objetivo do grupo central paralelo é construir uma nova consciência do propósito da organização nos membros do grupo central real e nos outros

organizacionais de um sistema total de igual importância. Elas fornecem umas às outras companhia, contraponto, apoio e encorajamento que os indivíduos não conseguem fornecer para si próprios; de fato, o trabalho de mudar as organizações não deve ser feito por indivíduos, porque é fácil demais perder a perspectiva e se tornar vulnerável. Finalmente, o grupo paralelo traz consigo suas próprias prioridades e seu próprio sentido de grandeza –uma consciência que o grupo central efetivo provavelmente não tem.

Nada disso é tão difícil quanto parece, mas representa de fato uma importante mudança no pensamento da maioria das pessoas –que, em vez de continuar encarando as empresas como algo natural, passam a enxergá-las como o que realmente são: veículos que amplificam a atividade humana e que apresentam tanta reação e adaptação que poderiam muito bem ser consideradas vivas. Os grupos centrais são simplesmente a manifestação mais visível do processo decisório de uma organização: o centro cognitivo.

No final das contas, todos importam numa empresa, não porque são necessários para cumprir ordens, mas porque a liderança da organização existe, primeira e fundamentalmente, nas imagens que todos têm do grupo central. ●

© The Conference Board

Atualmente editor-chefe da revista *strategy+business*, ligada à firma de consultoria Booz Allen Hamilton, Art Kleiner foi diretor de pesquisas da Dialogos, empresa de consultoria de Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Também é professor do programa de telecomunicações interativas da University of New York e autor do livro *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Business Success* (ed. Doubleday/Currency).