



Governança Empresarial: Um Remédio para a Normose Organizacional

A combinação dos conceitos de ‘governança empresarial’ e ‘normose organizacional’ é um ótimo meio para ampliar nossa visão e repertório no campo da gestão empresarial.

Entender suas definições e sua relação torna-se um recurso conceitual importante para as organizações que visam melhorar sua eficiência operacional e capacidade de inovação.

Conceito de Governança

A governança empresarial envolve um conjunto de práticas, regras e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada. Ela define o relacionamento entre diferentes partes interessadas e estabelece a estrutura para determinar os objetivos da empresa, os meios para atingir esses objetivos e a forma de monitorar o desempenho.

A finalidade principal da governança empresarial é promover a sustentabilidade da empresa no longo prazo, contribuindo para melhorar a qualidade de decisões em um mundo cheio de incertezas

e equilibrando de forma confiável os interesses das muitas partes interessadas de uma empresa, que podem incluir seus sócios, conselheiros, gestores, colaboradores, clientes, fornecedores, financiadores, órgãos reguladores, governo e a comunidade.

Conceito de Normose

A "normose", um termo menos conhecido, é originado na psicologia e medicina e se refere à patologia da normalidade. Foi cunhada pelos psicoterapeutas franceses Pierre Weil e Jean-Yves Leloup e se refere a comportamentos e hábitos considerados "normais" pela sociedade, mas que podem ser prejudiciais ou destrutivos quando observados de um ponto de vista mais amplo.

A normose, portanto, se torna um tipo de doença socialmente aceita, pois as ações que a constituem são vistas como normativas, apesar de seus impactos potencialmente prejudiciais. O consumismo atual com seu impacto ambiental e o conforto sedentário que prejudica a saúde no longo prazo, são exemplos de normose no âmbito social.

Quando aplicamos o conceito de normose ao contexto organizacional, podemos definir a "normose organizacional" como um estado em que uma organização se apega a práticas, métodos e estruturas tradicionais, mesmo que essas práticas não sejam mais as mais eficientes ou eficazes. Esta rigidez e resistência à mudança, embora possa ser considerada "normal" dentro da cultura da organização, pode levar a ineficiências operacionais e à incapacidade de inovar.

A normose organizacional pode ser alimentada pela conformidade social dentro das organizações, tais como: incapacidade de reconhecer e solucionar problemas de forma efetiva, excesso de trabalho cada vez mais 'nas mesmas coisas', medo da mudança, foco na urgência e resistência para dedicar tempo para tratar a inovação, ou ainda, uma combinação desses fatores. Isto tudo, ainda pode ser reforçado por sistemas de reconhecimento e recompensa que incentivam a adesão às práticas patológicas existentes.

Portanto, a normose organizacional pode ser definida como a aderência rígida a práticas e normas estabelecidas que impedem a inovação e a eficiência operacional. Isto porque, mesmo sendo

prejudiciais ao futuro do negócio, essas práticas são consideradas "normais" ou como uma "tradição" dentro da organização.

Assim, a normose organizacional refere-se a um estado patológico no qual uma organização se torna excessivamente fixada em suas práticas e normas atuais. A normose organizacional pode ser vista como uma doença que atrofia a capacidade de uma empresa de se adaptar a mudanças e buscar novas oportunidades.

Patologias da Normose Organizacional

Uma empresa com normose organizacional pode ser perfeitamente funcional, e até mesmo lucrativa no momento, mas está presa em um estado de estagnação que compromete o futuro. Ela se apega a processos e práticas ultrapassados, mesmo que existam métodos melhores e mais eficientes disponíveis. Além disso, essa empresa pode se mostrar inapta para focar e investir em inovação, preferindo a segurança do status quo.

Isso está associado a duas patologias principais. A primeira é a ineficiência operacional. Quando uma empresa fica presa em suas maneiras de fazer as coisas, ela pode perder a competitividade e a eficiência de suas operações. Pois, processos que uma vez foram suficientemente competitivos, até mesmo considerados de ponta, podem se tornar desatualizados e a empresa pode ser ultrapassada por concorrentes que adotam novas metodologias de gestão e tecnologias.

A segunda patologia é a incapacidade de inovação permanente. A inovação é vital para o sucesso de longo prazo de qualquer empresa. As empresas que não correm o risco de inovar, correm o risco de se tornarem irrelevantes e superadas por concorrentes que o fazem.

A normose organizacional pode levar a uma mentalidade de "sempre fizemos assim", que inibe a criatividade e a inovação, ou "não temos tempo para falar do futuro", pois as urgências do presente estão batendo nas nossas portas o tempo todo, acreditando erroneamente que este é o único foco.

Necessidade de 'Excelência Inovativa®'

A solução para essas patologias é uma governança empresarial que valoriza a "Excelência Inovativa®", um termo cunhado pela Borgatti Consultoria. Na "excelência inovativa®", a busca pela excelência operacional é intrinsecamente ligada à inovação e experimentação contínuas.

Ou seja, as empresas buscam melhorar continuamente suas operações e, ao mesmo tempo, criar um ambiente que favoreça a inovação. Esta abordagem reconhece que a excelência operacional e a inovação não são objetivos mutuamente exclusivos, mas sim complementares e interdependentes.

Portanto, a "excelência inovativa®" se refere a uma estratégia na qual a empresa busca alcançar a excelência operacional e, ao mesmo tempo, cria um ambiente propício à inovação e à experimentação, com o objetivo de garantir a melhoria contínua e a capacidade de se adaptar e evoluir em um ambiente de negócios em constante mudança.

Isso pode envolver uma série de estratégias diferentes. Uma delas pode ser a manutenção de "capacidade sobrando" dos processos para realizar experimentos. Ao invés de operar sempre no limite, uma empresa pode deliberadamente manter uma capacidade extra para permitir a experimentação e a inovação. Isso pode envolver a alocação de tempo e recursos para o desenvolvimento de novas ideias e a investigação de novas tecnologias, processos, fornecedores e parceiros.

Outra estratégia poderia ser a adoção de uma mentalidade de "falhar rápido" em diversas novas iniciativas. Isso significa que, em vez de se esforçar para evitar um grande fracasso a todo custo, uma empresa reconhece que pequenos fracassos podem ser uma valiosa fonte de aprendizado. Ao permitir e até mesmo incentivar pequenos fracassos, a organização pode aprender com eles e usar essas lições para conduzir futuras inovações. Isso pode parecer contraproducente, mas na realidade, é uma abordagem muito prática para a inovação e adequada ao mundo atual.

E ainda, deve-se considerar incluir "espaço na agenda" de todos os níveis de liderança, para o tema melhoria e inovação, e até discussão de futuro ou futuros possíveis, criando uma 'obrigatoriedade' no papel das lideranças de dedicação de tempo para pesquisa e apresentação de propostas

relacionadas ao tema inovação e futuro. Considerando que haverá diferentes abordagens de perspectivas futuras de acordo com o nível da liderança.

Governança como meio de implementar a Excelência Inovativa®

Para implementar a 'excelência inovativa®', é crucial que a governança empresarial da organização seja moldada para apoiá-la. Isso significa estabelecer estruturas e processos que incentivem a inovação, a experimentação e a aprendizagem contínua.

Isso envolve a criação de uma cultura organizacional que valorize concomitantemente a excelência e a inovação, e que recompense os funcionários por pensar de maneira diferente e tomar iniciativas. Pode-se considerar, por exemplo, além de um programa de excelência operacional a criação de um comitê estratégico de inovação e pensamento futuro.

A governança empresarial também deve incluir mecanismos para a gestão de riscos. A inovação sempre envolve algum grau de risco, e é importante que as empresas tenham estratégias para gerir esse risco de maneira eficaz. Isso pode envolver o equilíbrio entre o incentivo ao risco, com muitos e pequenos fracassos, e a avaliação regular dos riscos associados a certas inovações, com a implementação de medidas para mitigar esses riscos.

Além disso, a governança empresarial deve garantir a transparência e prestação de contas, o que inclui a divulgação do incentivo às iniciativas inovadoras, assim como, clareza de responsabilidade e equidade na condução das decisões.

Isso significa garantir que todas as partes interessadas tenham acesso a informações claras e precisas sobre as atividades da empresa, em especial às relacionadas as inovações, e que exista clareza de responsabilidades. Isso não só constrói a confiança entre os stakeholders, mas também ajuda a garantir que a empresa esteja agindo de maneira ética e responsável.

Conclusão do impacto da combinação dos conceitos

Assim, a combinação dos conceitos de "governança empresarial" e "normose organizacional" pode fornecer uma perspectiva poderosa para o campo da administração, ajudando as organizações a operar de forma mais eficiente e inovadora.

Primeiramente, a consciência da normose organizacional permite que as empresas identifiquem e confrontem práticas arraigadas que podem estar prejudicando sua eficiência e capacidade de inovar. Isso pode levar a melhorias significativas em eficiência e eficácia, à medida que processos desatualizados ou ineficientes são reformulados ou eliminados.

Além disso, a introdução do conceito de normose organizacional no ideário da governança empresarial pode ajudar a reforçar a necessidade de uma cultura de inovação e adaptabilidade. Ao reconhecer que a aderência cega e exclusiva às práticas existentes pode ser prejudicial, os líderes organizacionais podem ser incentivados a promover uma cultura que valoriza a inovação e a experimentação.

Portanto, a combinação desses conceitos ajuda a melhorar a tomada de decisões ao nível da governança, pois, entender os perigos da normose organizacional pode levar a uma governança mais eficaz, que apoia tanto a operação eficiente do dia-a-dia como a evolução e crescimento a longo prazo da organização.