

## SINOPSE

- “Mude a Pergunta”, “Mude o Tempo”, “Mude as Interações”, “Mude a Percepção” e “Mude as Estruturas”. Essas são as cinco mudanças táticas que os autores deste artigo apresentam e explicam em detalhe, por meio de exemplos práticos.
- Eles partem das famosas táticas de batalha adotadas pelo general Epaminondas em 371 a.C., em Tebas. O que ele realizou foi uma combinação de mudanças táticas que questionariam tudo o que os especialistas pensavam que sabiam sobre guerra até então.
- Por fim, alertam que mudar não é algo mecânico. “Às vezes pontos cegos impedem as pessoas de ver algo que é muito claro para outra”, afirmam. Por isso, é preciso aprender a mudar.

# 5 mudanças táticas para você enxergar melhor

OS CONSULTORES STEVEN FEINBERG E STEPHEN DENNY, DA CALIFÓRNIA, PROPÕEM MODOS DE ENXERGAR OPORTUNIDADES ONDE A MAIORIA RECONHECE APENAS PROBLEMAS

**S**e é como a maioria dos gestores, você se encontra em uma de duas categorias: ou está procurando meios de levar sua empresa a um novo patamar, ou está se perguntando como pode sair da situação difícil em que se acha.

Todos temos a tarefa de tirar o máximo de cada recurso que possuímos, mesmo não contando com as pessoas, o orçamento ou o tempo que já tivemos. Precisamos acertar as coisas o mais rápido possível, porque mais problemas estão sempre aparecendo na caixa de entrada do e-mail. E não é fácil nem óbvio criar modos de ver

uma situação para mudar a perspectiva, a fim de lidar com os problemas de maneiras diferentes.

Mas há boas notícias desta vez. Baseados no conhecimento de 30 anos de pesquisa –sobre como executivos de alto desempenho fazem o que fazem, não apenas em períodos

vez que você aplique essas novas lentes táticas, as soluções parecerão óbvias. Ao estudar tais líderes, é possível discernir o que, exatamente, acontece por trás de suas cortinas mentais. Queremos saber o que eles estão fazendo para descobrir oportunidades onde vemos apenas mais problemas.

O QUE PARECE SORTE AO OBSERVADOR DESTREINADO É, NA VERDADE, SABER OLHAR COM NOVAS LENTES



favoráveis, como também nos tempos difíceis, enfrentando restrições–, chegamos a cinco mudanças táticas propostas neste artigo: “Mude a Pergunta”, “Mude o Tempo”, “Mude as Interações”, “Mude a Percepção” e “Mude as Estruturas”.

Essas abordagens podem substituir aqueles hábitos que o impedem de ver soluções que estão escondidas, mesmo em plena luz do sol, e, uma

Ao observador destreinado, pode parecer sorte, mas não é.

#### O QUE FEZ EPAMINONDAS

Na primavera de 371 a.C., Epaminondas era só incerteza quando se preparava para liderar suas forças de Tebas na batalha contra Esparta, o mais temido exército terrestre de seu tempo. Seus conselheiros lhe suplicavam que se retirasse, mas o general viu o con-

---

**Steven Feinberg e Stephen Denny são diretores da firma de consultoria em estratégia Decision Triggers, sediada na Califórnia, Estados Unidos. Feinberg é professor de comportamento organizacional e liderança da University of San Francisco. Denny já teve entre seus clientes Sony, OnStar, Iomega e Plantronics.**

fronto iminente de um jeito diferente e passou a executar uma combinação de mudanças táticas que questionariam tudo o que os especialistas pensavam que sabiam sobre guerra.

Epaminondas tinha consciência de que os guerreiros profissionais de Esparta eram mais habilidosos do que os soldados cidadãos de Tebas. No entanto, ele teve a visão de criar um quadro de elite com 300 guerreiros profissionais, conhecido como Batalhão Sagrado, e de descobrir como podia utilizá-los melhor. O exército de Tebas não estava no mesmo nível de disciplina da formação maciça espartana –a Falange, agrupamento de oito homens por coluna, não linha, se se imaginar uma tabela (ou profundidade, não largura), em que cada um empurrava sua força empurrando o da frente, como jogadores de rúgbi com ponta de lança. Então Epaminondas decidiu formar seu exército com 50 homens em formação diagonal –apresentando uma frente estreita, mas com uma força muito

táticas”, o general executou com sucesso três abordagens-chave: mudou a noção de tempo, com seu ataque rápido e esmagador; mudou a percepção do que constituía uma vitória e colocou os aliados espartanos em fuga ao se concentrar primeiro na elite inimiga; e mudou a estrutura do sistema de recompensa militar grego ao trocar a honrada ala direita pela antes desprezada esquerda.

#### O QUE VOCÊ PODE FAZER

Assim como o general de Tebas mudou ante circunstâncias que provavelmente seriam esmagadoras, você pode fazer o mesmo por meio de cinco mudanças táticas.

#### Mude a pergunta

Quando contratou Jack Nicklaus para desenhar um campo para seu Britannia Golf Club, o hotel Hyatt Regency lhe deu um problema que parecia não ter solução: a ilha Grand Cayman, embora a maior do Caribe, era pequena

iam muito longe, e esse era o problema a ser corrigido.

Quando olhamos para um problema de um ponto de vista diferente, podemos questionar o que nos parece dado e criar opções. Em vez de supor que não há boas alternativas para solucionar um problema, ao mudarmos a questão colocada, abrimos um leque de novas ideias que vão além da sabedoria convencional. As regras começam a ser entendidas como algo que foi construído, não como verdades absolutas.

#### Mude o tempo

Tomamos todas nossas decisões com base no tempo. Mas, se refletirmos, veremos que nossa percepção de tempo restringe tudo o que fazemos. Quando mudamos o tempo, prolongamos ou encurtamos o prazo do problema.

Epaminondas ganhou o jogo porque transformou uma maratona em uma corrida de velocidade, um jogo para o qual os espartanos não estavam preparados. No entanto, mexer na limitação de tempo pode ser uma questão de achar um prazo maior do que se parecia ter quando o adversário pensa que o jogo está ganho.

Em 2006, foi prometido à fabricante de software Adobe Systems espaço publicitário na propaganda de uma rede de varejo proeminente, porém pouco depois ela descobriu que o evento de vendas que correspondia ao espaço seria dado a um grande concorrente seu. Que opções você teria nessas circunstâncias? Obter uma promessa de espaço no periódico do mês seguinte? Claro, isso funciona, mas faturamento adiado é faturamento perdido.

A Adobe, em vez disso, descobriu uma fração de tempo perdida, da qual seu concorrente não tinha se dado conta: o tempo entre o consumidor chegar à loja e comprar o produto. A empresa enviou promotores às lojas para demonstrar os produtos Adobe e interagir com os consumidores –muitos dos quais haviam entrado na loja com a propaganda do produto da concorrência nas mãos–



## PROLONGUE OU ENCURTE O PRAZO DO PROBLEMA; UMA MARATONA PODE VIRAR CORRIDA DE VELOCIDADE E VICE-VERSA

maior–, sabendo que, independentemente do treinamento, 50 homens superariam oito.

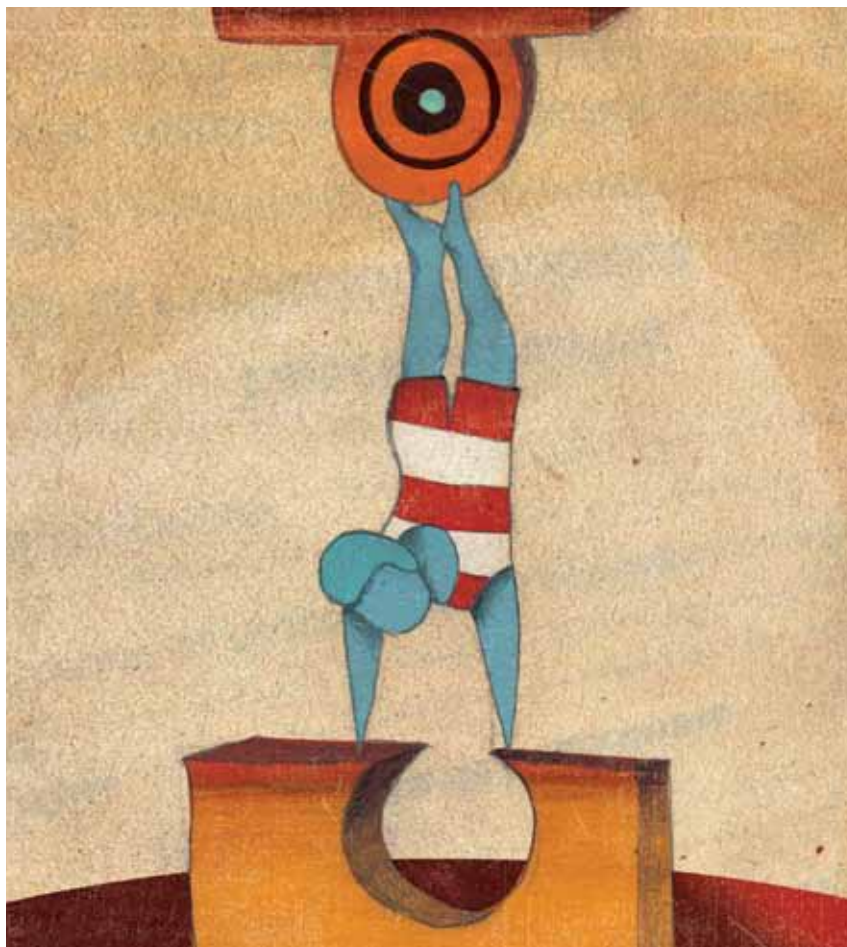
A mudança tática final foi a decisão de abandonar o sistema de recompensa grego, existente havia séculos, que consistia em colocar os melhores soldados na ala direita. Em vez disso, ele colocou o Batalhão Sagrado à frente de sua nova formação de 50 homens, na ala esquerda –uma prática nunca vista. O efeito foi como uma ponta de aço contra uma parede de tijolo: os tebanos fizeram os espartanos voar de suas posições, espalhando o pânico entre eles e seus aliados, todos em fuga em poucos minutos.

Epaminondas transformou o que normalmente seria uma maratona de um dia inteiro em uma corrida de velocidade. Na linguagem das “mudanças

para acomodar um campo de golfe de verdade. Era um problema aparentemente sem solução: como fazer um campo de 18 buracos ali?

Como você enfrentaria esse problema? Que opções listaria? Avisaria aos golfistas que eles deveriam diminuir a força de suas tacadas? Limitaria os tipos de taco que eles poderiam utilizar? Ou desenharia uma bola de golfe que não voasse tão longe?

O Britannia estabeleceu um regulamento de nove buracos com um campo curto de 18. Entretanto, a “bola Cayman”, para tacadas de curto alcance, foi a solução realmente engenhosa. Recriar a bola provavelmente não foi a primeira solução que se apresentou, mas a resposta veio do questionamento do que era dado como certo. A ilha era muito pequena? Não. As bolas de golfe



oferecendo uma venda pessoal e ao vivo para um grupo de potenciais compradores que procuravam, de maneira proativa, uma solução similar à que ela oferecia.

A Adobe esgotou seu estoque na maior parte das lojas onde alocou seus promotores e “decapitou” o volume antecipado de vendas do concorrente – tudo isso por menos da metade do que teria custado o anúncio.

Enquanto a maioria das companhias lamentaria seu destino e choraria a perda, a Adobe criou mais tempo e foi a única empresa presente, diante dos potenciais compradores, naqueles últimos momentos cruciais da compra. Desse modo, ela fez surgir uma chance de convertê-los em clientes, enquanto o adversário supunha que a batalha estava ganha.

Aqueles que mudam o tempo são especialmente hábeis para gerenciar o momento de forma a manter a situação favorável para si. Acreditam que não há nada como o tempo presente para criar o futuro. Para a Adobe, encontrar essa pequena fração de tempo em que o oponente achava que “o resto aconteceria por si só” serviu para descobrir onde estava a oportunidade real.

#### Mude as interações

Se você alguma vez participou de um seminário de treinamento corporativo onde aprendeu sobre negociação e treinamento para lidar com a imprensa ou qualquer outra técnica de interação presencial, já atuou ou encenou.

Você é o vendedor; ela, a compradora irritada. Ensinaram que você deve ou-

vir, reafirmar as objeções, desviar de ataques críticos e, em geral, se comportar de um jeito um pouco diferente do que o normal.

Mas, quando o treinamento termina e se está diante de um oponente, quantos não voltam à velha maneira de fazer as coisas? A estrada que leva ao inferno é pavimentada com interações malconduzidas. Há uma razão pela qual nos ensinam a atuar: isso mostra como mudar nossas interações, o modo como nos relacionamos e nos comunicamos com os outros.

No caso da Indium, fornecedora de materiais para a indústria de eletrônicos que tem sede em Utica, no estado de Nova York, Estados Unidos, os profissionais de marketing tinham dificuldade de falar com os clientes, cientistas de materiais com nível de doutorado.

O gerente da área via seus custos de mídia numa espiral de alta, em uma situação em que nenhuma das partes lucrava. Como solução, forneceu aos técnicos da empresa as ferramentas necessárias para se comunicarem diretamente com seus clientes, também técnicos. No lugar de orçamentos crescentes para eventos, por exemplo, a Indium lançou uma estratégia que permitia aos cientistas de materiais blogar com seu público.

Agora, em vez de “peneirar” a linguagem superficial de marketing, um Ph.D. podia seguir o pensamento ou o texto de outro, que não apenas falava sua língua, mas também escrevia sobre assuntos que o interessavam. Hoje a Indium hospeda 73 blogs escritos por 14 blogueiros com tópicos compreendidos apenas por um dos públicos técnicos específicos precisamente definidos por um especialista.

Os resultados dessa mudança na interação foram significativos: mais rapidez em todo o desenvolvimento, produção e vendas, estado de espírito melhor e aumento da satisfação dos clientes, assim como redução drástica das despesas de mídia na área de marketing.

A Indium mostra como, ao mudar as interações não apenas no modo de

## QUAL É SEU QI DE MUDANÇA?

Você cresceu ouvindo falar sobre o seu QI, a sigla para quociente de inteligência, e você provavelmente ouviu falar de gestores que, acredita-se, possuem um alto QE, ou quociente emocional. Agora é hora de conhecer o QIM, quociente intelectual de mudança das pessoas, que mede a propensão delas de “mudar taticamente” os elementos estruturais de problemas complexos para que se possa descobrir soluções que os outros estão deixando passar.

Esse quociente de mudança é uma aferição da habilidade que alguém tem de mudar as cinco dimensões mais fundamentais:

- pergunta,
- tempo,
- interação,
- percepção e
- estrutura.



Essa é a proposta da firma de consultoria Decision Triggers, sediada na Califórnia, Estados Unidos, que desenvolveu uma ferramenta para diagnosticar o QIM de gestores e líderes, baseada em respostas a 20 perguntas cujo objetivo é avaliar quão hábil o candidato é em colocar

essas cinco mudanças táticas em funcionamento e com que frequência ele recorre a elas. Cada pergunta pede que o respondente leve em conta restrições de negócio sérias, desde limitações de recursos, tempo e dinheiro até autarquia e aspectos de conflito interno.

O processo de diagnóstico revela não apenas o nível de habilidade dos respondentes em empregar essas mudanças, mas também seus pontos cegos de mudança. As pontuações totais variam de 79 a 200, com os verdadeiros criadores de vantagem pontuando nos níveis mais altos.

Executivos testados que apresentaram resultados mais altos do que a média interagem com o mundo de forma diferente da de seus colegas. Eles têm um histórico de mudar as chances a seu favor e de ter criado resultados consistentemente superiores quando enfrentaram restrições. Eles exercem todos os tipos de função em uma organização, de gestão a engenharia, passando por recursos humanos.

Embora tenham papéis diferentes em suas respectivas organizações, a característica que os une é sua capacidade de identificar padrões e relacionamentos que a maioria de nós não vê — e isso distancia seus resultados dos atingidos pelo restante das pessoas.

interagir, mas na escolha das próprias pessoas que interagem, é possível alterar o jogo e romper com o status quo, dando lugar a novas oportunidades.

### Mude a percepção

Podemos discutir se a percepção é realidade ou não, mas todos concordamos que ela direciona comportamentos. O exército espartano certamente percebeu que tudo estava perdido quando os tebanos colocaram sua afamada ala direita para correr.

Mudanças simbólicas de eventos e demonstrações de poder são influências altamente motivadoras. Pessoas preparadas para a mudança são observadoras habilidosas e estão cientes de como influenciam percepções, além de terem o dom de construir argumentos que impactam decisões.

Uma mudança estratégica de percepção levou o Arthrotec, da Searle, a se tornar o medicamento para artrite mais prescrito no Canadá. Em me-

dos dos anos 1990, os pacientes que sofriam de artrite com frequência desenvolviam úlcera, mas os médicos continuavam a prescrever os prováveis culpados: anti-inflamatórios não esteroides. A nova droga combinava substâncias de combate à acidez e anti-inflamatório.

Tradicionalmente, convencer médicos a alterar padrões requer uma campanha educacional de múltiplas fases e uma estratégia de divulgação, o que exige considerável quantidade de tempo e dinheiro. O atalho da Searle Canada foi procurar mudar a percepção dos principais formadores de opinião nas comunidades de pesquisa e acadêmica, assim como a dos próprios médicos. Em vez de simplesmente promover a droga, a empresa financiou pesquisas sobre os medicamentos normalmente utilizados para combater a artrite.

Mudar a percepção do mercado quanto à sabedoria dominante evitou o ataque frontal e, assim, o Arthrotec

se tornou líder de mercado. Conhecer os gatilhos de tomada de decisão que influenciarão clientes faz toda a diferença na batalha das percepções. Como conseguimos mudar a percepção que o mercado tem de nossa imagem, nossas chances de sucesso podem rapidamente alterar os ventos dominantes e reverter um problema que parecia irreversível.

### Mude as estruturas

Mudanças estruturais acontecem em todo lugar a nossa volta, de maneira rápida e constante. Andamos por aí com computadores poderosos em nossos bolsos enquanto nos organizamos em redes sociais da internet. Esses avanços tecnológicos dos quais dependemos eram desconhecidos há dez anos. E, ao nos darmos conta disso, temos um aprendizado essencial: as estruturas — aqueles fundamentos de nossas expectativas — não apenas guiam o modo como fazemos o que

fazemos todos os dias, mas também estão mudando rapidamente.

Vamos observar uma estrutura mais comum que nos ensine algo aqui, uma que não depende de mudanças tecnológicas, mas que é tão antiga quanto relacionamentos humanos e o comércio: negociação.

Um jeito de mudar as estruturas de uma negociação complexa é modificar a definição de valor. Como pode um participante em desvantagem gerenciar isso, negociando algo que somente as grandes empresas, com alto poder de compra, podem adquirir?

Uma negociação assim envolveu a inclusão de um produto de alta visibilidade –uma loja– em um filme de sucesso de Hollywood. O merchandi-

atingidas com propaganda de TV tradicional. Os cálculos mostraram que a presença da marca no varejo teria exposição correspondente a dois comerciais de 30 segundos no programa de maior audiência do horário nobre, uma vez por semana, durante seis semanas –o equivalente a 3 milhões de dólares. O executivo conseguiu mudar a estrutura da negociação –em outras palavras, de dólares para número de exposições.

O acordo foi fechado, e o produto ganhou um merchandising sem custo na sequência de abertura do filme; um concorrente pagou mais de 6 milhões de dólares para um produto similar receber exposição semelhante no mesmo trecho do filme.

## UM JEITO DE MUDAR AS ESTRUTURAS DE UMA NEGOCIAÇÃO É MODIFICAR A DEFINIÇÃO DE VALOR



se tornou comum para as grandes marcas, que frequentemente pagam milhões para ter seus logotipos aparecendo com destaque em filmes de produção cara. No entanto, para pequenos players, que não possuem orçamentos milionários, o jogo é muito mais difícil.

O executivo abriu as negociações fugindo da velha ideia de comparar laranjas com laranjas nas negociações de Hollywood. Ele deixou claro, de várias maneiras, que não tinha um envelope cheio de dinheiro, mas que possuía algo único a oferecer: distribuição –mais de 5 mil frentes de loja, em metade das quais seriam exibidos displays com promoções relacionadas com o filme. A permuta significava mais espaço de gôndola no varejo do que qualquer outra empresa parceira poderia ter –uma vantagem clara.

Além do mais, o executivo ampliou essa estratégia de mudança de estrutura comparando o número de compradores que veriam a embalagem da marca e os displays nas 5 mil lojas com o número de pessoas que poderiam ser

Estrutura é o mecanismo que dá forma ao comportamento, um leito de rio que direciona o fluxo da água. As estruturas estão presentes em organizações, equipes e indivíduos. São invisíveis, mas, quando voltadas para gerar os incentivos certos para alguns comportamentos, em geral impactam profundamente nosso sucesso ou fracasso –dois terços dos esforços de mudança fracassam porque a estrutura subjacente tem uma reação alérgica à solução proposta.

É preciso desenhar a estrutura para gerar o resultado e o sucesso esperados. Para o executivo do exemplo, a estrutura era a definição de valor expresso em dólares. Enquanto os concorrentes apresentaram grandes somas de dinheiro, essa empresa apresentou valor –e seu equivalente monetário.

### APRENDA A MUDAR

Mudanças como essas são fáceis de ver em retrospectiva. O truque é entender que podemos fazer tais mudanças táticas deliberadamente. Mudar os blocos


de sustentação de nossos problemas pode ser a diferença entre ficar refém deles e escapar com sucesso para lutar por mais um dia.

Aqui vai, porém, um alerta: mudar não é algo mecânico. Às vezes pontos cegos impedem as pessoas de ver algo que é muito claro para outras.

Por meio de pesquisas, aprendemos que os melhores e mais brilhantes profissionais vencem não por causa de suas habilidades inatas, mas porque eles estão constantemente mudando essas cinco dimensões. Saber que essas mudanças existem dá para você uma vantagem tática e, portanto, é um primeiro passo importante e necessário.

Agora o trabalho real começa. Lembre-se de que mudar taticamente não é ser mais criativo ou pensar fora da caixa. Afinal, às vezes a solução está dentro da caixa, bem perto de você o tempo todo.

Mudar depende de alterar as lentes que você utiliza para descobrir novas e promissoras opções que não eram visíveis há pouco. A caixa de ferramentas de mudanças táticas nos permite, com a prática, ver oportunidades, influenciar resultados e criar vantagens que nossos competidores nem se dão conta de que existem. Ao enfrentar restrições, podemos mudar as chances a nosso favor e encontrar soluções para grandes problemas que nos levem adiante.

Nessa era de consequências extremas e cintos apertados, estamos todos expostos, então acertar nisso é de importância crítica. Na próxima vez em que você se vir diante de um problema aparentemente sem solução, sua melhor aposta não será se retirar ou pedir mais munição. Talvez, como Epaminondas, você precise virar as convenções de ponta-cabeça e mudar taticamente seu percurso para alcançar uma surpreendente vitória. 

### HSM Management

© The Conference Board Review  
Reproduzido com autorização.  
Todos os direitos reservados.