



Management and Performance Associates – Abril 2009

Espaço em Branco

Imagine um organograma tradicional: João é responsável por Vendas na Europa e Maria é responsável por Vendas na América Latina. Ambos são muito competentes, excederam suas metas e, conseqüentemente, receberam um bônus muito generoso. Do ponto de vista do organograma, ambas as caixinhas (Europa e América Latina) estão representadas lado a lado, com reporte a outra caixinha (Pedro, que está a cargo de Vendas Internacionais). O espaço entre a Europa e a América Latina não se chama Oceano Atlântico no organograma, e sim “Espaço em Branco”, que é o foco de nossa newsletter deste mês.

O Espaço em Branco se torna ainda mais complicado quando não é apenas geográfico, mas funcional. É fácil visualizar as implicações quando uma caixinha do organograma é responsável por pesquisa e desenvolvimento, outra por vendas e marketing e outra por produção. Cada responsável pela caixinha pode desempenhar muito bem seu papel, mas existe a possibilidade de alguns temas caírem na “terra de ninguém”, entre as caixinhas do organograma ou na área entre diferentes funções. Normalmente ninguém é responsável pelo Espaço em Branco. Importantes passadas de bola entre funções acontecem aqui e é a área onde normalmente as organizações têm o maior potencial de melhorias. Quantos temas caem entre essas caixinhas, sem que ninguém assuma a responsabilidade por eles e se dê conta de sua existência, porque eles não são parte de uma “responsabilidade funcional” tradicional.

Quem é impactado por essa disfunção? Os clientes não estão recebendo os serviços e produtos que buscam, o retorno dos acionistas não está sendo maximizado por causa da perda de oportunidades, o talento dos colaboradores não está sendo aproveitado e assim por diante. No Espaço em Branco normalmente as coisas “caem nas fendas” ou “desaparecem nos buracos negros” resultando em atrasos, maus entendidos e em nada sendo feito. Gerenciar os Espaços em Branco é uma

maneira de melhorar o desempenho dos processos da Organização.

As más notícias continuam: não existe orçamento para o Espaço em Branco, nem metas e estratégia e a visão é totalmente turva.

Os gerentes que navegam nesses mares não mapeados, costumam ser muito bem sucedidos ao incentivar a inovação, promover novos negócios e abordar novos mercados. A pergunta de um milhão de dólares é: as companhias deveriam abandonar esses imensos e valiosos territórios nas mãos de gerentes isolados, na esperança de que seu talento encontre os melhores caminhos, ou eles deveriam ser incorporados ao plano estratégico a fim de alavancar as oportunidades dessas fronteiras? O Espaço em Branco compreende todas as oportunidades que caíram fora do alcance da gerência, do planejamento e do orçamento.

Agora é o momento de apresentar outro conceito: empreendedorismo; lançar-se em águas não designadas, buscando o desconhecido, procurando novos territórios, sendo um novo Colombo. Agora, antes de lançar-se nesse novo território, lembre-se de que Cristóvão Colombo teve uma rainha Isabel, a Católica, como sua patrocinadora principal, provendo legitimidade e recursos para a aventura (dois dos principais problemas quando se navega no Espaço em Banco). Além disso, lembre-se de que Colombo não tinha mapas para sua primeira viagem. Cabe a você encontrar seu caminho no vasto Oceano Atlântico, ou no Espaço em Branco.

Então, o que o novo Colombo deve fazer?

1) Pense fora da caixa

Essa frase tem sido frequentemente associada à criatividade. Neste contexto vamos estender o uso dessa expressão, significando pensar fora da caixinha do organograma. Não se limite à sua descrição de cargo ou às suas metas. Não se trata de “é assim que as coisas funcionam aqui” e sim



“onde estão as oportunidades?” e “o que o cliente deseja?”.

2) Lembre-se de que o organograma ainda está aí

Existe a possibilidade de você invadir território alheio. Nesse caso, as pessoas defenderão seu espaço. Você precisa influenciá-las, “ganhá-las”, torná-las parceiras e não inimigas. Existe uma história na blogosfera dizendo que a Google perdeu muitos de seus melhores visual designers. Em um dos casos, um visual designer decidiu deixar a empresa depois que um time de engenheiros, usando programas técnicos, não conseguiu tomar uma decisão sobre 41 variações de azul. Criatividade limitada pelo software!!! Se isso acontece na Google, imagine em empresas mais tradicionais.

3) Desenvolva um business plan

Antes de procurar Isabel e pedir recursos, você tem que desenvolver um business plan. Quanto mais detalhado, compreensivo e inovador, maiores serão as chances de ser aprovado.

4) Gerencie para cima e encontre um sponsor

Quem será sua rainha Isabel? Quem terá o desejo de lutar com a organização tradicional e apoiar seus esforços? Lembre-se de que gerenciar para cima refere-se exclusivamente a influenciar seus superiores... e ter um plano muito bem pensado.

5) Selecione a melhor tripulação para sua viagem

Você precisa de pessoas competentes e engajadas para apoiá-lo nessa jornada. Inspire-os. Compartilhe sua visão e obtenha seu comprometimento. Lidere-os e envolva-os. Ser um empreendedor não significa navegar sozinho. Sabemos que alguns aventureiros cruzaram o Atlântico sozinhos, mas ... bem, esse é um outro tipo de empreendimento...

Desejamos o melhor para sua jornada e esperamos que pense em MAPA para ajudá-lo a alcançar seu próximo destino.

Para aprofundar este ou outros tópicos de liderança entre em contacto conosco: www.mapa-way.com