

“Eu sou o gargalo”. Mas e se for o de um ótimo vinho? A complexidade da (des) centralização da autoridade nas empresas.

“O gargalo da minha empresa sou eu”. Já ouvi essa frase muitas vezes em minhas consultorias empresariais. Talvez você já tenha visto isso também: empresas em que o dono centraliza tanto a autoridade e as decisões que chega um momento em que os processos simplesmente não fluem como deveriam. E isso tem um impacto negativo especialmente nos processos associados à inovação. São travados por um “canal de escoamento” muito mais limitado do que aquele que o fluxo requer, já que tem que passar sempre por uma única pessoa - com tempo e capacidade limitados. Há casos em que o dono - aqui podemos entender também os chefes, líderes ou gestores - sequer tem as competências (os conhecimentos, as habilidades e as atitudes) adequadas para analisar as questões de tantas áreas distintas e por vezes bastante técnicas, mas ainda assim não abre mão de fazê-lo. Por quais razões? Podem ser muitas: personalidade dominante, dificuldade em confiar, necessidade de controle ou sensação de poder, quem sabe até problemas de ego. Esse é um cenário não muito raro e você deve conhecer aos montes.

Mas sempre tive a sorte de ter clientes muito bons em minhas consultorias e o que ouvia era essa mesma frase, mas de um outro perfil de pessoa: donos que trabalhavam duro, tinham uma pegada meio *workaholic*, muito talentosos em várias áreas diferentes que eram importantes para a empresa, comprometidos com a excelência da entrega final para o cliente, com propósitos nobres tanto pessoais quanto profissionais para si e para as pessoas com quem caminhava. Melhor dos mundos, não? Não, porque embora seja de um ótimo vinho, ainda assim é um gargalo - que sufoca o fluxo e por vezes também as pessoas, incluindo o centralizador.

A organização - seja ela qual for, uma empresa, cooperativa, associação... - é uma instituição cuja combinação de estrutura e dinamismo dá o tom de seu desenvolvimento. Inovação não é feita sem dinamismo, tampouco pode ser implementada sem estrutura. Estrutura requer modelo burocrático webberiano em maior ou menor grau, mas sempre presente: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Dinamismo requer olhar apurado, conhecimento, repertório, visão de rede e de ecossistema e capacidade de descentralização - a própria que tantas vezes se apresenta como gargalo.

Descentralização presume autonomia. Talvez por isso ela assuste. Uma pesquisa recente publicada por Lee (2024), intitulada *Enacting decentralized authority: the practices and limits of moving beyond hierarchy*, buscou compreender quais práticas organizacionais sustentam as manifestações de autoridade descentralizada e como e por que essas práticas podem falhar. Os resultados encontrados demonstraram que a experiência de descentralização implementada na empresa estudada apresentou resultados mistos, com avanços e retrocessos recorrentes à hierarquia recorrentes. Mas por que isso aconteceu?

Segundo a pesquisa, os avanços na descentralização foram sustentados principalmente pelos seguintes fatores: limites claros, visíveis e formalizados de autoridade; despersonalização da autoridade, vinculando-a a regras em vez de pessoas; e esforço coletivo de todos para a redefinição das relações de autoridade. Mas houve também falhas observadas que causaram retrocessos no processo de descentralização, dentre as quais: limites de autoridade ambíguos; líderes e

liderados que mantinham internalizada a antiga percepção de hierarquia; e o surgimento de hierarquias informais, como um rearranjo organizacional, frequentemente disfuncionais.

A conclusão fundamental desse estudo foi que afastar-se da hierarquia exige o gerenciamento contínuo das tensões entre a descentralização desejada e a centralização necessária (em áreas como a estratégica e as de risco), exigindo uma vigilância constante contra as forças psicológicas e estruturais que tentam restaurar o modelo centralizador radical. O estudo concluiu que a descentralização é um exercício constante de balanceamento e busca por equilíbrio e não um estado final atingido.

Essa é a realidade prática do mundo organizacional. Nele, não há espaço para a condição *ceteris paribus* da economia; não dá para manter todas as outras variáveis constantes enquanto analisamos duas ou três delas. Porque a organização é um órgão vital da sociedade, feita por pessoas com suas personalidades, histórias e experiências, em um ambiente amplo de cultura geográfica combinado com a cultura do microambiente da organização - e até mesmo com a do nanoambiente de seus setores ou times - e suscetível a uma miríade de fatores externos inerentes à economia, à natureza e à sociedade como um todo. E isso sem contar os tais “cisnes negros” tão falados pelo Taleb. Desenvolvo essas e outras ideias fundamentais para a apropriação da própria capacidade de entender o mundo e de raciocinar em meu livro A Arte do Nexialismo na vida e nas organizações, cuja leitura recomendo.

Mas o que fazer, então, diante de tal nível de complexidade? O que proponho é, primeiramente, um exercício de *zoom out* que se aplica a todas as esferas dos negócios e da vida, incluindo a análise a respeito da descentralização que é a que estamos discutindo aqui: o exercício consiste em deixar de olhar por um momento a questão em si, para entender o cenário maior de onde ela veio, suas premissas, suas razões de ser, as consequências em manter o status quo e tudo o que compreende a decisão de um fluxo livre de gargalos. Uma visão honesta, ampla, feita a partir de uma perspectiva que não se contenta com nada além de encontrar o nexo entre todos os elementos possíveis de serem analisados.

O que se observa tanto na pesquisa de Lee quanto na prática empresarial é que há razões para se almejar a descentralização nas organizações: celeridade nos processos, autonomia responsável, distribuição da carga de trabalho e de decisões, equipes engajadas, confiantes, e muitas outras. Porém, a descentralização também pode gerar insegurança, rearranjos nem sempre saudáveis, confusão de papéis e atribuições e riscos assumidos por quem não responde por suas consequências.

Nesse primeiro filtro, pode-se descobrir, por exemplo, que as razões e o desejo de descentralização são legítimos, assim como o são as intenções de quem a quer, mas talvez haja impedimentos pessoais, relacionais ou até falta de pessoas adequadas para que um passo como esse seja dado. Empresas em que “o dono identifica seu CPF com o CNPJ da empresa”, ou seja, em que o dono vê na empresa uma extensão de sua identidade, tendem a ter problemas mais sérios para sustentar um processo de descentralização. Empresas mais estruturadas, com papéis definidos - assim como sua abrangência e limites - ; com expectativas claras, comunicadas, alinhadas e acordadas entre as partes; com entregas definidas com precisão; com autonomia realista quando analisadas sob a perspectiva do risco, essas sim tendem a ter um processo de descentralização mais orgânico. Os próximos passos você encontra no livro A Arte do Nexialismo, mas já lhe adianto que apenas o esforço zeloso em entender o cenário específico em questão e o

cuidado de somente encampar um processo de descentralização a partir de uma análise nexialista, já traz uma enorme economia de recursos, de tempo, de energia e de desgaste.

A prática corrobora a conclusão de Lee (2024) de que a descentralização não será um destino, mas um constante e dinâmico processo, que exige esforço, maturidade profissional e pessoal, análise crítica e revisões constantes. É um processo que, se bem vivenciado, promove um relevante desenvolvimento na própria organização e nos indivíduos envolvidos, em diversas esferas. Porque o que todos querem, no final das contas, é que ele não haja apenas um ótimo vinho desejado e escasso, mas que a organização atue como uma vinícola que produz muitos vinhos premiados para que todos os seus *stakeholders* possam brindar com o que de melhor um ambiente organizacional pode oferecer.

Cláudia Herrero Martins Menegassi
UNIMAR/PPGA
conexoes@conexoes.net

LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS:

- Lee, Michael Y. (2024). Enacting decentralized authority: The practices and limits of moving beyond hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, 69(3), 791-833.
<https://doi.org/10.1177/00018392241257372>
- Menegassi, Cláudia Herrero M. (2024). A Arte do Nexialismo na vida e nas organizações. Editora NX.
- Taleb, N. N. (2015). A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável. Editora Best Seller.