

Foto: Stockxpert



POR DENTRO DO
**LEHMAN
BROTHERS**

EX-EXECUTIVA-CHEFE DE TALENTOS DO BANCO QUE SE TORNOU SÍMBOLO DA RECENTE CRISE FINANCEIRA MUNDIAL, HOPE GREENFIELD DÁ UM DEPOIMENTO QUE EXPLICA POR QUE SUAS MELHORES CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS SE TORNARAM AS PIORES

Como muitos veteranos do Lehman Brothers, passei o fim de semana antes de ser declarada a falência da empresa grudada no *Bloomberg News*, à espera de um milagre. O Lehman já havia se recuperado de muitas experiências terríveis no passado. Não dessa vez. Tendo me aposentado havia pouco tempo, mas ainda atuando como consultora, fui para lá na segunda-feira depois que o banco comunicou sua falência para encaixotar minhas coisas e me lamentar com meus amigos.

No fim do dia, passei no escritório do CEO Dick Fuld, que havia conduzido a empresa por 14 anos. Ele estava sentado a sua mesa, pálido, telefones mudos. Disse-lhe como estava sentida e o impacto tremendamente positivo que ele tivera sobre a vida das pessoas. Ele me agradeceu e, quando eu estava saindo, desabafou: “Eu só gostaria que o final tivesse sido diferente”.

Se uma boa orientação financeira ou ajuda governamental poderiam ter salvado a empresa? Eu diria que a resposta é “provavelmente não”. Se existe algo que a empresa poderia ter feito em um prazo longo para evitar uma derrocada tão espetacular? Aí minha resposta é um enfático “sim”. A questão é de cultura.

Para qualquer organização que esteja passando por uma mudança drástica, a lição é a mesma. Apegar-se a hábitos culturais que caducam à medida que a companhia cresce e os mercados mudam é receita certa para o desastre. Isso pode levar ao mau aproveitamento dos talentos, recompensar estilos de liderança que se tornaram disfuncionais e solapar a própria empresa.

O Lehman se tornou bom exemplo disso. Certamente, poderia ter evitado muitas apostas de negócio desastrosas, mas não foi esse o problema, em minha opinião. Os próprios atributos de uma forte cultura corporativa subjacentes ao sucesso de uma empresa frequentemente carregam consigo as sementes de sua destruição. A saber:

- Crença na empresa como “família”.
- Resiliência diante de quase desastres.
- Orgulho de ser azarão.
- Competitividade feroz.

Esses traços atenderam às necessidades da empresa durante muitos anos, mas no final se transformaram em veneno sem ninguém perceber.

À medida que fazia aquisições estratégicas e se expandia para novos negócios, com faturamento líquido de pouco menos de US\$ 3 bilhões em 1994 para mais de US\$ 19 bilhões em 2007, o Lehman incorporou não só muitas pessoas novas, como também muitos tipos novos de pessoas. O total de funcionários passou de 8,5 mil para mais de 28 mil e, apesar disso, sua cultura permaneceu fundamentalmente a mesma, o que ajudou a destruir a empresa.

EMPRESA FAMILIAR

Como acontece em uma empresa fundada por irmãos, a noção de família no Lehman era mais do que um chavão. Dick gostava de visitar o pregão, onde era querido e bem-vindo. Em 2008, porém, a organização ficara tão complexa que Dick raramente tinha tempo para isso e, quando tinha, já não conhecia mais muitas das pessoas que trabalhavam na mesa de operações.

Em 2001, quando entrei na empresa, Dick acreditava que, para o Lehman

crescer, os executivos tinham de entender a cultura e articulá-la para as sucessivas gerações gerenciais. Ele achava que, no final, a companhia seria impulsionada se as pessoas conhecessem o passado dela e pudessem se tornar parte de sua “família”. Como executiva-chefe de talentos, parte de minha função era fazer com que isso acontecesse.

No decorrer dos anos seguintes, ouvi inúmeras histórias de funcionários que se viram em algum tipo de dificuldade e que foram imediatamente ajudados pela empresa. Isso gerava uma fidelidade além do normal e forte sentido de pertencimento, que também permeava a tomada de decisões e influenciava bastante a estrutura de liderança.

No início de 2001, Dick me chamou em seu escritório para conversar sobre isso. Falou sobre Chris Pettit, que ele havia nomeado presidente do Lehman em 1994 e que o tinha alijado de inúmeras decisões –pondo a companhia em situação precária. Dois anos depois, Chris deixava a empresa a pedido de Dick, que me contou essa história para explicar por que agora distribuía a responsabilidade de forma relativamente igualitária. Ele criara um comitê executivo e um operacional. Formado por apenas algumas pessoas, o comitê executivo tomava todas as decisões, bem ao modo de uma empresa “familiar”. Com o tempo, o comitê operacional –grupo do *staff* corporativo e chefes de divisão mais antigos– foi diminuindo,

Hope Greenfield é ex-executiva-chefe de talentos e diretora-gerente do Lehman Brothers. Ela agora dirige a própria empresa de consultoria administrativa.

contradizendo a intenção de uma família estendida de liderança.

Dick achava que também precisava preparar um sucessor. Assim, em 2002, criou cargos de executivo-chefe de operações (COO, na sigla em inglês), promovendo Joe Gregory a executivo-chefe administrativo e Bradley Jack a chefe do banco de investimentos –mantendo a tradição de chefe de família, Dick ainda ficava reticente quanto a dar poder demais a uma pessoa apenas.

Entre a época “colegiada” do comitê executivo da década de 1990 e o final de 2008, a “família” passou cada vez mais a dar sinais de disfunção. Se, quando o Lehman possuía apenas 800 funcionários, até fazia sentido para o pequeno grupo de líderes no comitê executivo tomar a maioria das decisões, com o

RESILIÊNCIA DE 7 VIDAS

Em outra empresa, esse choque disfuncional da cultura familiar com a estrutura de liderança poderia ter levantado muitas bandeiras vermelhas de alerta, mas o Lehman possuía longo histórico de chegar à beira do desastre e sair dali por milagre, o que levava muitos a uma avaliação de riscos que deixava a desejar.

Em 2001, a organização vinha crescendo e começava a atrair executivos seniores mais qualificados, sobretudo na divisão de banco de investimentos. Eram profissionais experientes com mentalidade voraz em sua busca de grandes negócios. E o conselho de administração queria que Dick assumisse mais riscos e agarrasse oportunidades.

A principal ação para uma correção arriscada surgiu quando o mer-

AZARÕES ORGULHOSOS

Com sarcasmo, Joe Gregory gostava de dizer que não vinha de Harvard, mas se orgulhava de ter sido o primeiro da família a obter um título universitário. O pessoal do Lehman tinha formação muito menos sofisticada do que os executivos dos concorrentes da empresa, principalmente o Goldman e o Morgan. Poucos membros do comitê executivo eram egressos das oito maiores universidades norte-americanas. Eram azarões e havia uma aura em sê-lo.

Embora, mais tarde, o Lehman tenha começado a competir pelos melhores formandos de Harvard, Yale e outras universidades de renome, persistia a crença de que o sucesso resultava do trabalho árduo, não de ter as credenciais certas.

Ajustar-se a essa cultura de azarão era difícil para alguns graduados em instituições renomadas. E, com a expansão, ao longo do tempo, a incapacidade da empresa de conciliar sua tradição de azarão com sua enorme necessidade de talentos enfraqueceu seu banco de reservas. Os cargos permaneciam em aberto, visto que os executivos heroicamente assumiam uma carga de trabalho duas a três vezes maior em caso de necessidade, alimentando a noção de que trabalhar arduamente era o que conduzia ao sucesso.

Cada vez que o Lehman se expandia para um novo negócio ou criava um cargo sênior, quase sempre era a mesma dezena de nomes que surgia para essas funções. Então, quando a crise hipotecária piorou, houve pouco tempo para encontrar talentos dentro da empresa para impedir sua derrocada. Contudo, a organização se reinventava em face da necessidade cada poucos anos, e os executivos seniores haviam burilado um conjunto de capacitações para roubar a vitória das garras da derrota.

COMPETITIVIDADE

O orgulho que sempre tivemos do *status* de azarão da empresa também nos tornou extremamente competitivos. Muitos acreditavam que o Lehman,

ENTRE A ÉPOCA “COLEGIADA” DA DÉCADA DE 1990 E O FINAL DE 2008, A FAMÍLIA LEHMAN PASSOU A DAR, CADA VEZ MAIS, SINAIS DE DISFUNÇÃO

rápido crescimento da organização, foi preciso ampliá-lo para dar mais voz ativa aos chefes de divisão e, assim, equilibrar o poder entre eles e os do topo. Mas Dick, um introvertido clássico, nunca se encantou quanto ao número crescente de pessoas à mesa e suas decisões sobre quem comporia o comitê executivo e quem o deixaria (ocorrência rara) eram dolorosamente lentas –essas decisões se baseavam não só nos cargos, mas nas personalidades, como em uma empresa familiar. E a cultura tradicional do Lehman, por sua vez, produzia executivos pouco à vontade com o poder amplamente distribuído.

Resultado: as novas estruturas foram solapadas pelos velhos hábitos culturais e o Lehman perdeu a oportunidade de preparar o escalão de talentos seguinte e de sustentar melhor as decisões (para implementá-las com mais facilidade) com mais opiniões.

cado *subprime* decolou e o Lehman comprou o Aurora and BNC Mortgage. Ele também adquiriu diversas empresas menores em uma divisão de capital hipotecário, que já em 2005 forneciam uma fonte substancial de receita. Embora essa divisão não se correlacionasse diretamente com o resto da estratégia da companhia, podia crescer.

Com a rápida expansão, era difícil o Lehman encontrar bons executivos em número suficiente para preencher os cargos principais; então, muitos dos gestores seniores vieram do negócio de renda fixa, a maior e mais estável das divisões. À medida que a organização se expandia, os melhores eram encarregados de criar outras divisões, deixando para trás uma equipe gerencial menos capaz, ainda que sólida.

Em suma, a abordagem voltada para operações imediatas desviou a atenção de uma estratégia de longo prazo.



A VULNERABILIDADE DA CULTURA

A direção do Lehman acreditava que a força da empresa estava em sua cultura, além de seu pessoal, como conta Hope Greenfield. O que mais poderia explicar sua extraordinária capacidade de emergir como um banco de vanguarda depois de tantos episódios quase fatais nos 25 anos anteriores? A venda para o Shearson na década de 1970 fora um interlúdio detestável para os fiéis ao Lehman, algo que uniu a família e permitiu que ela, dez anos depois, compartilhasse a empresa com um grupo central de pessoas que davam o sangue para torná-la bem-sucedida.

O senso de pertencimento a uma família, a resiliência, o orgulho de ser azarão e a competitividade se tornaram

o alicerce da cultura Lehman Brothers. No entanto, uma cultura forte demais também pode acabar rígida demais e impedir a diversidade, principalmente a diversidade de pontos de vista. A cultura pode fazer com que as pessoas não confiem em quem é diferente ou que não tenha compartilhado suas experiências – confundindo o não familiar com o incorreto.

Em outras palavras, uma cultura forte atrai pessoas, tanto clientes como funcionários, mas também as afugenta – e, quanto mais passional e orgulhoso você for em relação à cultura, mais provável será no final que você fique cego quanto a outros pontos de vista potencialmente valiosos.

à medida que crescia e entrava agressivamente em novos negócios, superaria o Goldman e se tornaria a principal marca de Wall Street. Entretanto, com Dick prestes a se aposentar e Joe com pouca probabilidade de sucedê-lo, os outros membros do comitê executivo começaram a lutar pelo cargo, ficando arrogantemente satisfeitos ao ver o fracasso de seus colegas. Eles consideravam qualquer novato um rival potencial. Não foi coincidência adotarmos um sistema de remuneração por mérito no comitê executivo.

Além disso, esperava-se demais dos executivos seniores promovidos para a diretoria executiva, e muitos deles não sabiam como assumir um papel real de liderança sênior. Em consequência, os cargos mais fundamentais eram ocupa-

dos e desocupados com rapidez. O que antes parecia ser um grupo estável de gestores seniores começou a mudar tão depressa que, em vez de se concentrarem no trabalho necessário para salvar a empresa, os executivos estavam mais preocupados com os próprios cargos e com quem ocuparia o cargo acima.

Quando esquentou a corrida para ser o próximo CEO do Lehman, a diretoria executiva e mesmo a turma dos escalões inferiores pararam de se comportar como uma família unida e passaram a agir como concorrentes, escondendo informações e recursos.

Assim, em vez de uma resposta do tipo “todos a seus postos no convés” às intempéries, que sempre fora a maneira pela qual os executivos da organização reagiam às

ameaças, o que se viu foi começarem a apontar culpados.

O erro do Lehman foi pôr muita fé em seu pessoal e em uma cultura desatualizada e não conseguir ver como seu ponto forte solapou o negócio. Para empresas que se dispõem a mudar sua cultura, a experiência do Lehman oferece uma lição: esta pode ser muito mais forte, mais profundamente arraigada e muito menos maleável do que talvez sugiram os defensores da “transformação”. A cultura pode cobrar um preço muito alto. **M**

HSM Management

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