

Desafios da liderança transformacional na execução da estratégia na HP

Mark Hurd, ex-CEO da HP, deixou a empresa em condição complicada. Sua linha de gestão orientada à eficiência e fez com que a organização ganhasse dinheiro controlando custos com extremo rigor. Porém, o desenvolvimento da inovação na empresa foi muito negligenciado sob sua liderança. Assim, quando ele saiu, o CEO que o substituiu teve oportunidade de reiniciar o histórico DNA da HP voltado à inovação. Leo Apotheker, reconhecido apaixonado por tecnologia, foi nomeado por ter um histórico de promover inovação tecnológica quando esteve à frente da SAP. Esta competência era exatamente o que a HP queria ter de volta para guiar e posicionar melhor a empresa para os próximos anos.

Apotheker iniciou seu trabalho conversando com funcionários, clientes e analistas para entender a empresa e sua atual posição estratégica. Tomou uma decisão que se tornou popular entre os funcionários: a de restaurar comissões e bônus aos funcionários com melhor performance, estimulando o intraempreendedorismo. Ao longo dos meses seguintes, substituiu alguns executivos de alto escalão e mudou a estrutura de relatórios gerenciais de algumas áreas, com maior ênfase em indicadores de desempenho individualizados. As mudanças estavam alinhadas à estratégia desenvolvida por ele para que a HP voltasse a ter foco no desenvolvimento de novos softwares alinhados com a computação em nuvem, IoT e inteligência artificial. Ele também incentivou a aquisição de novas competências em outras tecnologias da Indústria 4.0 nos colaboradores atuais, além da contratação de novos profissionais, criando para tanto, novas unidades de negócios voltadas à cada conjunto de tecnologias.

Como a empresa é uma das líderes de produção de hardware (a maior fabricante de computadores para uso pessoal, embora tenha observado a comoditização destes produtos no mercado nos últimos anos), essas ações representaram uma significativa mudança na sua direção estratégica. Apotheker alega que tal estratégia será revolucionária ao médio para longo prazo, sendo capaz de posicionar melhor os negócios principais da HP no futuro. Todos esses movimentos ousados eram necessários, segundo Apotheker, para recriar na HP uma cultura voltada à inovação, que há muito a HP havia perdido. Mas muitos questionaram os resultados de suas apostas no curto prazo.

Após um ano de sua contratação, a HP registrou redução de lucros e o preço das ações da empresa caiu. Assim, teve que encarar críticas à nova estratégia adotada por conta do declínio no desempenho da organização. Alguns investidores questionavam a sua liderança, pois o mercado espera forte desempenho e resultados de empresas líderes. É comum existir esse tipo de expectativa e cobrança, apesar do fato de uma grande mudança de estratégia levar tempo para dar resultados positivos. Portanto, o principal desafio de Apotheker (e todos os líderes da liderança transformacional) é convencer os outros membros da empresa (e fora dela também) da eficácia da estratégia. E também das mudanças necessárias para atingir resultados mais eficientes.

Entretanto, vazaram informações de que Apotheker estaria considerando fazer demissões para reduzir custos e aumentar lucros em função da cobrança de resultados a curto prazo. Tais ruídos foram danosos para os funcionários, que demonstraram insegurança. Além disso, tais ações focavam em resultados de curto prazo, o que é pouco contributivo para ajudar a empresa a retomar uma cultura de inovação para melhor se posicionar no futuro em novos mercados.

Questão - Indique e explique 2 das ações-chave da liderança estratégica transformacional exercida por Apotheker na HP junto aos seus colaboradores que você julgue terem sido as mais determinantes na situação relatada no texto.