



DILEMAS DO PÓS-CRISE

Reunidos recentemente na Fundação Dom Cabral, 26 altos executivos de grandes empresas – participantes do programa STC Executivo – formaram um grupo de discussão sobre os novos desafios que virão ao final da crise econômica e as estratégias para as empresas enfrentarem o novo contexto. A conversa girou em torno da necessidade de uma nova forma de desenvolver os negócios e de como essa transformação pode acontecer nas empresas.

O debate contou com a coordenação dos professores da FDC: Geraldo Sardinha, Finanças; Aldemir Drummond, Estratégia; Cláudio Boechat, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa. Confira, a seguir, as principais conclusões do encontro.

AS GRANDES QUESTÕES

FINANÇAS | Geraldo Sardinha

Uma das grandes discussões que vem acontecendo nas empresas diz respeito ao seu apetite e tolerância ao risco. Qual deverá ser a postura estratégica das companhias, quando a crise passar e as coisas se acalmarem – defensiva, ativa ou proativa?

Outra questão importante será o desenvolvimento do conhecimento interno. As organizações precisam conhecer as demandas e os desafios que envolvem os mercados, para se movimentarem bem no novo contexto. Vão precisar de flexibilidade para se adaptar às mudanças e saber avaliar seus resultados. Tudo isso demandará uma adaptação aos “novos tempos” – como fazer para que as coisas continuem acontecendo, com a adaptabilidade necessária para se sair bem das situações. No campo financeiro, será ainda fundamental atentar para os novos níveis de atratividade e avaliar o risco que estão dispostas a correr.

Outra questão emergente é a possibilidade de uma “desglobalização” – as empresas se voltariam

para os mercados domésticos, devido à retração da demanda externa dos países avançados, o que certamente vai continuar acontecendo. Passariam de uma visão globalizada – de saída para o mercado externo – para uma percepção maior do mercado interno. O que isso pode significar em termos de retorno, riscos e atratividade dos investimentos?

SUSTENTABILIDADE | Cláudio Boechat

É preciso ter uma visão mais estratégica dessa mudança de postura. A percepção do resultado com esses novos ingredientes nos leva também a refletir sobre o futuro. Quando se fala em visão de futuro, duas questões vêm à tona – inovação e sustentabilidade. Para enfrentar o momento pós-crise teremos de reinventar as organizações e seu negócio o tempo todo. Qual será nossa postura frente a essa questão? Vamos continuar inovando?

Com relação à sustentabilidade, surgem questões fundamentais sobre o meio ambiente. O que afeta as empresas quando se fala em responsabilidade social e ambiental? São posturas que as empresas terão de assumir no longo prazo e que



implicarão investimentos de capital e dificuldades financeiras. Como vamos lidar com tudo isso? Como fica a estratégia das empresas dentro desse novo desafio?

ESTRATÉGIA | Aldemir Drummond

Qualquer estratégia se dá num contexto, com um conteúdo e um processo de execução e desenvolvimento. Podemos, então, acrescentar essas três variáveis – contexto, processo e conteúdo – mas, antes temos de considerar o que a empresa deseja. Estratégia sem orientação ou liderança fica no vazio. Para discutir a estratégia pós-crise temos que pensar nessas situações.

Há algumas indicações de contexto. Uma delas, mais macro e ampla, está ligada a uma possível mudança no fluxo de comércio mundial, que vem sendo apontada há alguns anos com o conceito de países emergentes. Uma parte dessas nações vem registrando queda menor de crescimento do que os países mais avançados. Isso pode indicar uma retomada do crescimento global, em grande parte impulsionada por esses países.

Estamos desenvolvendo na Fundação Dom Cabral um estudo com foco nas economias emergentes dos países do BRIC e as empresas multinacionais que investem neles. Esses países, particularmente a China, estão puxando uma retomada. E apesar da “desglobalização”, é quase inevitável que boa parte das empresas multinacionais aumente seu foco nos países emergentes, onde



estarão as áreas de crescimento mais acelerado. Essa questão, já apontada como relevante, deverá ser ainda mais importante nos próximos anos.

Outra questão ligada ao contexto e possível indicação para as crises é a demanda de um crescimento mais sustentável das empresas. A ideia do crescimento a qualquer custo e de busca da maior taxa de retorno no curto prazo vai enfrentar novas demandas dos principais investidores. Eles devem exigir das empresas uma prova de maior sustentabilidade no seu crescimento, o que pode representar até taxas menores de crescimento. É difícil imaginar que o acionista possa querer fazer menos negócios, mas a exigência de sustentação pode levar a um crescimento mais moderado.

Tudo isso poderá estar voltado para o lado da segurança. Trata-se de uma suposição, evidentemente, mas é uma provocação. Alguns fundos de investimento poderão ter um papel educativo nos próximos anos, no sentido de buscar negócios em empresas mais preocupadas com a sustentabilidade. O que nos remete à ideia do negócio da organização.

O contexto depende de processos – isso vem aparecendo na pesquisa qualitativa que estamos desenvolvendo no Núcleo de Estratégia e Gestão da FDC, com o apoio da Cemig. O estudo acompanha os processos de estratégia de algumas empresas. Uma das revelações interessantes é que, muitas vezes, as organizações pensam no contexto externo e no ambiente apenas quando estão formulando a estratégia. Depois, parecem se esquecer dele. Com a crise, isso ficou mais claro – as empresas

trabalharam com a execução da estratégia e deram pouca atenção ao contexto em que ela estava acontecendo. Temos de refletir sobre como a execução da estratégia acontece nas empresas brasileiras. Há poucos estudos sobre o tema, pois nunca se deu muita atenção a ele.

Uma constatação sobre o processo estratégico de diversas organizações é a de que os ciclos têm sido menores. Até devido à volatilidade que vem acontecendo, boa parte das empresas tem reduzido a periodicidade do acompanhamento da sua estratégia, trabalhando com duas ou três revisões por ano. De certa forma, isso também pode gerar um aprendizado.

Há uma tendência de diversificação para atividades anticíclicas. Nos últimos anos, caminhamos muito para a ideia da competência mais focada. Cada vez mais, as empresas vão precisar equilibrar seu portfólio com algumas atividades diferentes, dependendo de cada negócio e indústria. O governo passa a ser um grande cliente e seu ciclo é diferente. Quando a economia vai mal, é papel do governo colocar recursos. A tendência, portanto, é se preocupar também com atividades anticíclicas ou de longo prazo, como, por exemplo, o financiamento habitacional para 30 anos. É preciso trabalhar com estratégia e gestão, acompanhando o contexto.

Outra questão que será valorizada é a liderança estratégica. A maneira como a organização vai pensar o seu desenvolvimento futuro (valores e propósitos) tende a ter um direcionamento mais forte.



DEBATE

AVERSÃO AO RISCO

Com a crise, a tendência é fazer crescer a sustentabilidade em busca de melhores resultados. No pós-crise, os investidores institucionais e fundos de pensão vão ter de abrir mão de alguma rentabilidade, para conseguir estabilidade. Do ponto de vista da sustentabilidade do crescimento empresarial, o apetite de risco deve diminuir um pouco.

As empresas estavam surfando numa onda que não existia. Agora, deve haver uma revisão ética e de valores onde for necessário criar mercado. Enquanto as organizações não aprenderem a dividir melhor os seus resultados com a comunidade onde estão inseridas, não vão conseguir ter uma inserção perfeita. Essa é a revisão de valores que se impõe no momento e a aversão ao risco cria um caminho para chegar lá. O investidor vai buscar empresas que pretendem, de fato, ser sustentáveis. Sustentabilidade não significa apenas obter grandes lucros, mas saber se esse lucro é utilizado para gerar mais valor para a empresa e a comunidade.

Não se pode querer simplesmente o melhor retorno do investimento em um ou dois anos. É um pequeno espaço de tempo no horizonte do que esse crescimento pode significar. Para correr o risco, os investidores podem exigir que as empresas provem que seu crescimento é sustentável. E isso é muito difícil de demonstrar. Por outro lado, deve haver um *boom* de crescimento e algumas regiões do planeta serão privilegiadas com mais investimentos.

É preciso entender os mecanismos de avaliação do crescimento sustentável. Ou seja, o que essa questão significa no dia a dia da gestão da empresa – quando devemos medir o crescimento e a sustentabilidade do negócio, qual o potencial de interação de resultados tendo em vista o mercado, nossa capacidade de atrair capital, a política de dividendos e com os acionistas etc. Tudo isso terá de ser dimensionado para enfrentar melhor o novo contexto, agora condicionado por um plano estratégico e uma visão de futuro diferenciada. É preciso questionar para onde as coisas caminham e como esses valores estão sendo modificados.

A crise tem sido mais percebida pelo seu aspecto econômico e financeiro, mas temas como

sustentabilidade e inclusão devem também ser incorporados a essa análise. Na saída da crise deverá haver uma revisão de valores e uma definição estratégica modificada pelos novos comportamentos frente ao que acontece no mundo. A postura da empresa em relação ao retorno que pretende ter deve incluir os valores, pois eles estão na essência da estratégia.

O Brasil está no grupo dos países emergentes que deve apresentar taxas de crescimento. As empresas estão fazendo o planejamento estratégico para o quinquênio 2010-2015, prevendo o pós-crise, porque a oportunidade não vai acontecer se não agirem a tempo. É preciso analisar o ambiente macroeconômico e olhar para dentro da empresa, para aproveitar o momento que o País vive e alavancar os negócios.

SUSTENTABILIDADE COMO VALOR

A nova visão de valores, abordando a questão ética, contempla o planejamento estratégico intuitivo e não mais quantitativo – coletar dados de mercado com base no que percebemos para onde as coisas estão caminhando. Na transição de um paradigma ou forma de pensamento para a busca de outro modelo, acontece muita confusão. Surge uma crise de fundo que ainda não foi devidamente caracterizada ou compreendida.

Um jornalista austríaco disse recentemente que as soluções financeiras e econômicas encontradas para esta crise vão acabar gerando outra crise econômica, dentro de quatro ou cinco anos. Essa situação tem como pano de fundo a grande crise de sustentabilidade, que não pode ser vista como um fenômeno da longevidade. Afinal, é possível ser longo sem ser sustentável, mas não se pode ser sustentável sem longevidade. Não podemos confundir crescimento sustentável com crescimento longo. Sustentável é o crescimento que acontece no coletivo, incluindo o processo revolucionário do planeta. Não existe empresa sustentável em uma sociedade não sustentável. As empresas precisam entender que um crescimento sustentável representa o seu próprio crescimento, acrescido do crescimento dos outros, porque um não se sustenta sem o outro. Esse ajuste conceitual é fundamental.

A crise se manifesta de forma mais eficiente na consciência com relação às mudanças climáticas.

Esse fenômeno se reflete não apenas nos chamados mercados de carbono ou mercados verdes, mas também em outros aspectos da economia – criação de novas fontes energéticas alternativas, políticas governamentais e mundiais adequadas a vencer o quadro das mudanças climáticas, etc.

A situação atual é diferente – o medo é de destruição total, causada pelo próprio homem num prazo muito curto. A grande saída será a remodelagem dos processos produtivos e dos modos de ver e consumir, em função das questões ambientais e sociais.

A saída da crise não deve acontecer nos moldes clássicos – a retomada se dará em torno de todas essas novas questões. A atividade econômica terá que acontecer em países como Brasil, Índia e China, onde tudo está por ser feito. O grande problema é que isso acontece num momento da história que não nos favorece, pois nossos números são grandes demais.

NOVA PROPOSTA EMPRESARIAL

Do ponto de vista da empresa, é preciso se preparar para uma nova crise, replicante da atual, e uma retomada de temas como a inclusão social e a recomposição ambiental. As organizações devem ter uma infraestrutura preparada para enfrentar esses novos tempos. E se prepararem para uma crise maior, que pode afetá-las muito se não derem conta de fazer as coisas a tempo de enfrentar a situação. Do ponto de vista operacional, do processo e da gestão da empresa, tudo sinaliza para uma ação coletiva e uma proposta que vai além do simples resultado de curto ou longo prazo.

Só faz sentido a organização apresentar resultado se também gerar ganhos para seus *stakeholders*. A questão do ganha-ganha assume um caráter de ganha-ganha-ganha, pois não adianta a empresa ganhar se alguém estiver perdendo. Isso pressupõe uma gestão bem mais complexa, que pode ser simplificada se as empresas aprenderem a ler o ambiente, enxergando os fatores sinalizados.

Do ponto de vista da gestão estratégica, as organizações deverão manter processos elevados que gerem os produtos e serviços necessários a esse modelo mental. Elas vão colaborar porque vai ser bom para todos – empresa, sociedade e planeta – e trabalhar com uma gestão que permita às suas

lideranças agir em bases éticas diferentes. É o que os franceses estão chamando de “ética do viver” – viver hoje de uma maneira que permita aos outros também viverem lá na frente.

Sustentabilidade não é um fenômeno, mas sim uma tarefa, um dever a ser cumprido e uma situação a ser construída. Como dizia o dramaturgo Augusto Boal, cidadão é aquele que participa da vida em sociedade e a transforma. Portanto, a grande motivação é fazer as transformações necessárias.

Mas como as empresas vão surfar nessa transformação? Isso pode ser também muito cultural. Não estariam fortalecendo o lado de sobrevivência a qualquer custo e deixando a sustentabilidade novamente para um segundo momento? Ou a sobrevivência também vai fazer parte da sustentabilidade?

Essa é a grande questão, porque aí está embutido um novo modelo de negócios “inclusivo” que as empresas brasileiras já estão adotando – seja pelo tipo de operação ou pelo produto que colocam adequadamente para o consumo de todas as camadas da população.

Para as coisas acontecerem, é preciso um aprendizado maior da sociedade, empresas e governo. Uma pesquisa feita pela organização inglesa AccountAbility, que mede a “competitividade responsável das nações” (competitividade em termos de responsabilidade) elabora o *ranking* dos países em quatro grupos: os “inovadores”, países que criam situações novas e adequadas para as empresas (como estamos começando a fazer no Brasil, certificando o crédito); os países que não têm capacidade de inovação, mas aprendem depressa e fazem acontecer, por exigência da sociedade; os “cumpridores”, que fazem o negócio responsável porque exportam para um país que exige essa conduta (como Brasil e Índia) e, finalmente, um pequeno grupo de países “iniciantes” (como China e Rússia). Se a retomada acontecer em termos de responsabilidade será em cima dos países iniciantes e cumpridores.

MODELO ESTRATÉGICO PARA O BRASIL

Alguns acadêmicos, especialmente os norte-americanos, estão começando a desenhar modelos estratégicos a partir do conceito de valor sustentável para o acionista. Partem do princípio de que é

preciso gerar algo novo, uma maneira diferente de conduzir o processo de gestão. Podemos ter várias saídas, que visem a sociedade e não apenas a questão financeira. As finanças estariam a serviço da produção e não da descaracterização do lucro, que seria gerado para dar vida a determinado tipo de negócio ou atividade.

Indivíduos e formadores de opinião têm uma importância talvez maior do que o seu papel de gestores. Algumas das grandes mudanças que aconteceram ao longo da história surgiram muito mais pelas demandas dos consumidores do que por iniciativa das empresas. Mas, as organizações estão começando a ficar cercadas. Agir estrategicamente nesse ambiente significa participar da construção de uma nova visão, em que a inovação aparece como motor. Fazer de maneira sustentável pode ser economicamente melhor, mais viável e lucrativo.

O Brasil, com seu patrimônio e vantagem competitiva, é uma das poucas regiões do mundo que tem a oportunidade de fazer as coisas de forma sustentável. As políticas públicas serão fundamentais, pois, do ponto de vista da teoria de Estado, o governo existe para produzir sustentabilidade. A liderança brasileira tem de ser mais efetiva e forte, conduzindo o país por caminhos éticos. As empresas são, certamente, o ator social mais poderoso, pois cabe a elas criar a riqueza. A primeira questão é entender que o consumidor e o gestor são a mesma pessoa, por isso é preciso acreditar numa transformação pessoal.

O Brasil tem uma situação paradoxal porque, embora tenha ainda de suprir as necessidades básicas de grande parte da população, possui um contingente de pessoas esclarecidas e a possibilidade de uma generosidade. É possível construir aqui uma nova sociedade, adequando o país aos requisitos do aquecimento global e recompondo a economia em cima dessas bases.

Mas, todo esse movimento só vai acontecer no longo prazo, entrando na estratégia das empresas. Elas estão percebendo que quando se comunicam mais com os *stakeholders* e começam a entender seus problemas, acabam mudando, por conveniência ou necessidade.

Governo e empresa com certeza ajudam, mas as coisas só funcionam quando as pessoas começam a se juntar, em grupos de pressão. Uma comu-



nidade que decide reagir, para reclamar e impedir que as coisas piorem, consegue resultados de curto prazo. Políticas públicas são de longo prazo, daí o papel importante da liderança educadora e seus efeitos propagadores. Segundo a ONU, líder é o indivíduo que influencia outras pessoas para o desenvolvimento.

A Fundação Dom Cabral trabalha com o novo conceito, de liderança globalmente responsável. A empresa vive no mercado competitivo, mas também precisa aprender a ser cooperativa, tendo, ao mesmo tempo, respeito pela natureza. As empresas têm um papel muito importante – de colocar em pauta o tema da conscientização – como educadoras em sua estrutura interna.

A FDC realiza uma pesquisa que atua como um observatório da gestão responsável no Brasil. Ela foi feita em 2006 e em 2008, listando os 50 maiores desafios enfrentados pelas empresas. Os pesquisadores foram às companhias mais avançadas perguntar o que estão fazendo em termos estratégicos. A necessidade de comprometimento com valores e princípios foi o mais citado.

Há uma dificuldade das empresas em tornar efetivos seus projetos de sustentabilidade. Quando focam uma comunidade pequena, com poucos recursos, as pessoas tendem a se acomodar na via do assistencialismo. Essa preocupação vem gerando a ideia do negócio inclusivo, um movimento já

mundial. O Gini – medidor da diferença de renda num país – vem caindo no Brasil nos últimos sete anos, devido a programas do governo como o Bolsa Família. Apesar de já ser um começo de inclusão, no longo prazo o assistencialismo é insustentável. É preciso haver um processo que provoque mudança e evolução.

A ideia que está começando a amadurecer no governo federal é da inclusão produtiva, com estímulos para a entrada de empresas em setores que dão mais emprego. O problema é como fazer disso um grande avanço, com boa visão estratégica. Muhammad Yunus, do Grameen Bank, está propondo e fazendo acontecer a “empresa social”. A ideia é a empresa ter uma produção industrial voltada para os mais pobres, com uma remuneração de capital pré-estabelecida. A empresa social não visa ganhar dinheiro – o que ultrapassa o ganho é aplicado na redução do preço do produto.

Cada vez mais, o brasileiro percebe o potencial do país e isso só tende a melhorar. As pessoas em posição de liderança sabem que podem promover as mudanças. Mas ainda precisam aprender a agregar valor brasileiro aos produtos que vendem, a partir da reputação do país frente ao mundo. Afinal, o Brasil é um dos únicos países que tem a possibilidade da sustentabilidade real, por uma questão de escolha. ■



QUESTÕES CORAJOSAS

ÂNCORAS PARA UM MUNDO MAIS FLUIDO

“A realidade responde na língua em que é perguntada. Se fizermos as perguntas certas para a realidade, com a linguagem certa e com o desafio certo, haveremos de alcançar as respostas”.

Senadora Marina Silva, 2009

POR **LÚLIA QUEIROZ SILVA E MARTA PIMENTEL**

(Com base nas contribuições dos participantes do programa STC Executivo 2009)

Quais os desafios dos líderes de hoje e de amanhã? Que competências são necessárias para sustentar esses desafios? Como consolidar as competências atuais e alavancar competências futuras? E quais as perguntas corajosas que os líderes devem se fazer?

A partir dessas indagações, altos executivos brasileiros – reunidos na Kellogg School of Management (EUA), na segunda etapa do programa STC Executivo (*Skills, Tools & Competencies*) – levantaram as principais questões que devem nortear a liderança nas empresas.

Mais do que preparar líderes para agir, o desafio é compreender para agir melhor. Isso se sustenta numa reflexão profunda mas não etérea, ampla mas não dispersa, pragmática mas não simplista. São questões corajosas que nos conduzem a um novo patamar de análise. A emergência do conhecimento, que tem pautado a literatura de gestão, anuncia que é preciso dar sentido às competências conside-

rando-se o contexto das organizações (turbulência, dinâmica, inquietude e fluidez dos dias de hoje).

Do leque de questões levantadas, debatidas e compartilhadas pelo grupo de executivos, quatro tiveram o maior consenso e foram nomeadas, por eles, de questões corajosas: Qual o meu legado? Qual a mensagem que estamos passando? Estou sendo um bom líder? Como lidar com a sustentabilidade e a competitividade?

QUAL O MEU LEGADO? O que querem dizer os líderes quando se fazem essa pergunta? Dizem que têm um longo passado e estão perenizando-o para as futuras gerações. Que deixarão como herança empresas consolidadas, grandes edifícios, produtos reconhecidos no mercado e fortes bases financeiras. Que seu maior legado será a capacidade de levantar questões e fazer perguntas corajosas, com potencial para tomar a própria história em mãos e transformá-la.

Enquanto as duas primeiras afirmativas reforçam os modelos do passado – unidos por laços de mesmice e nós de compromissos organizacionais, consolidados ao longo dos tempos em contextos mais estáveis e previsíveis –, a terceira ilustra um trajeto para o futuro, que começou ontem, clamando por uma mudança e uma visão mais quântica do mundo.

No contexto da fluidez em que vivemos, os padrões da administração – a maioria criados no início do século 20 –, são no mínimo questionáveis. Como Hamel (2009) afirma, precisamos cultivar, em vez de reprimir, a insatisfação com o *status quo*. A capacidade de o líder se colocar frente a novas questões, especialmente as que não têm resposta imediata, permite: um exercício de ampliação do nível de consciência; um desconforto capaz de induzir a construção contínua de uma visão quântica do mundo, holística e sistêmica; a consciência de que tudo está interligado e nada é separado; e que não importa o que fizemos aqui e agora, tudo vai interferir no espaço e no tempo.

QUAL A MENSAGEM QUE ESTAMOS PASSANDO?

Outros líderes já se inquietaram com questões semelhantes. Em janeiro de 2007, altos executivos de vários países deram depoimentos à revista HBR (Harvard Business Review), sobre os desafios que moldaram seus estilos, descrevendo as características pelas quais gostariam de ser reconhecidos:

- A **humildade**, atributo essencial do líder e da empresa. Sozinho não é possível fazer muita coisa, mas em equipe pode-se fazer muito;
- A **convicção**, defesa segura e persistente das ideias nas quais acreditam e que garantem o respeito e a acolhida da equipe ao seu líder;
- A **energia** que o líder precisa manter. Uma empresa energizada sente quando seu líder está esmorecendo. É preciso agir com rapidez e tomar decisões que envolvem milhares de pessoas;
- O **aprendizado** em situações adversas leva o líder a superar sua arrogância e a adotar um modelo de exigência elevada, para si mesmo e para os outros, fazendo crescer o padrão geral da empresa;
- A **paixão** pelo que faz e para superar os reveses;
- A **intuição**, vista como a capacidade de ter discernimento, sensibilidade ao ambiente e

apreender a vibração ao redor. Manter receptivos o corpo, a mente e as emoções, ao tomar decisões e firmar acordos.

Seguindo essa linha investigativa, certamente encontraremos tantas proposições quantos forem o líderes entrevistados. As mensagens dos líderes são específicas de cada um, em cada contexto e realidade. À primeira vista, essa fragmentação parece tirar força da mensagem que os líderes querem passar, por ser algo exclusivo, particular e limitado à sua experiência. Os destaques podem até ser múltiplos, mas sua força vem da coerência e da consistência entre discurso e prática.

ESTOU SENDO UM BOM LÍDER? Certa vez, ouvimos de um ator, ao final da peça de teatro em que era protagonista: “Adoro representar esse velho, ele é infinitamente maior do que eu. É um privilégio ser portador desse personagem porque ele me ajuda a crescer”.

Assumir a liderança significa assumir um personagem, no exercício contínuo de promover o próprio crescimento e desenvolvimento, associado ao crescimento e desenvolvimento de sua equipe. Para chegar ao sucesso nessa empreitada, é preciso assumir a tarefa de seu tempo e a responsabilidade por si mesmo, pela contribuição que pode dar aos outros e pelo trabalho que pode fazer aqui e agora.

É preciso conscientizar cada membro da equipe sobre a importância de sua obra para a atividade final da empresa. Saber que tudo o que fazem é muito mais amplo do que a atividade em si mesma. Aumentar essa consciência entre os membros da equipe possibilita um salto quântico na percepção do significado do trabalho que executam, para si mesmos, para a empresa e a sociedade.

COMO LIDAR COM SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE?

Confirmando as inquietações dos participantes do STC, artigo publicado por Gary Hamel, em maio de 2008, comenta a discussão de um grupo de acadêmicos e dirigentes empresariais, coordenado por ele, que se reuniu para traçar um mapa de reinvenção da gestão. A matéria é interessante para abrir a discussão em torno dessa questão, que conjuga competitividade, foco da gestão no século 20 e sustentabilidade, destaque das propostas contemporâneas.

Segundo as metas, propostas pelo grupo coordenado por Hamel, é preciso cultivar uma justa indignação com o *status quo* no mundo do trabalho e da sociedade e superar o paradigma da era industrial, que privilegia a padronização, a especialização, a hierarquia, o controle e a primazia absoluta dos interesses do acionista. Para os proponentes, é preciso ter metas ousadas que mobilizem e organizem as pessoas, visando superar a história construída até agora.

As dez primeiras metas são consideradas essenciais.

1. Garantir que o trabalho da gestão sirva a um propósito maior, isto é, metas socialmente relevantes;
2. Inserir plenamente a ideia de comunidade e cidadania em sistemas de gestão, refletindo a interdependência de todos os grupos de *stakeholders*;
3. Reconstruir as bases filosóficas da administração, incluindo outros campos de conhecimento;
4. Eliminar a hierarquia formal e buscar a hierarquia natural, na qual o poder flui a partir das bases e os líderes emergem naturalmente;
5. Diminuir o medo e aumentar a confiança, estimulando a inovação e o envolvimento;
6. Reinventar os meios de controle, superando o conflito entre disciplina e liberdade, e incentivando o autocontrole;
7. Redefinir o papel da liderança como arquiteta de sistemas sociais e viabilizadora da inovação e colaboração;
8. Ampliar e explorar a diversidade, desacordo e divergência, tanto quanto a conformidade, consenso e coesão;
9. Reinventar a criação da estratégia como processo emergente, refletindo os princípios biológicos da variedade, seleção e retenção;
10. Desestruturar e desagregar a organização, para que ela seja mais adaptável e inovadora.

A sustentabilidade é um processo ainda em construção, com três dimensões clássicas: ambiental, social e cultural. Acrescente-se a elas, as dimensões propostas pela Senadora Marina Silva – a ética, a estética e a política. Segundo ela, é na diversidade que vamos encontrar respostas, num procedimento democrático, horizontalizado, capaz de estabelecer lideranças multicêntricas para processos multicêntricos. Não há como ser líder de tudo e ainda ser líder do resto. É um processo de coautoria, cujos

caminhos os líderes já estão desvendando.

As questões corajosas, apontadas pelos participantes do programa STC, representam uma evolução do atual pensamento sobre liderança, focando em sua contribuição mais macro, longa e sustentável. Uma releitura do salto quântico – conceito da física que descreve o movimento de elétrons quando sujeitos a certos níveis de intensidade dentro de si mesmos – nos faz perceber que a formulação de boas perguntas, quando sujeitas à tensão da ausência de resposta, nos desafia e impulsiona a tornar conhecido o desconhecido, a desenvolver um processo de tomada de consciência, a construir e reconstruir novas práticas.

Questionar faz parte da condição humana. Portanto, os líderes participantes do STC deixam um legado valioso: questões corajosas que mobilizam o presente e cobram respostas (as pistas estão nesta reflexão), e questões que provocam o futuro, pois a ancoragem da transformação do mundo estará sempre nas perguntas, e não nas respostas.

LÚLIA QUEIROZ SILVA é coordenadora do Núcleo Pedagógico da Fundação Dom Cabral

MARTA PIMENTEL é professora da Fundação Dom Cabral e gerente do programa STC Executivo

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Charan, Ram, *O líder criador de líderes*. Ed. Elsevier, 2008.

Cortella, Mário, *Qual a tua Obra? Inquietações propositivas sobre gestão*. Ed. Vozes, 2007.

Drucker, Peter, *O melhor de Peter Drucker: o Homem*. Ed. Nobel, 2002.

Friedam, Stewart, *Seja um líder melhor, viva uma vida mais rica*. Harvard Business Review. Fevereiro de 2008, Pág. 79-86

Hamel, G., *Grandes Metas para a Administração*. Harvard Business Review. Fevereiro de 2009. Pág 77-85;

Kallasvuo, Olli-Pekka et AL, *Momentos decisivos: executivos do mundo todo falam dos desafios que moldaram seu estilo de liderar*. Harvard Business Review. Janeiro de 2007. Pág. 9-17

Kaku, Michio, *Visões do Futuro. Como a ciência revolucionará o século XXI*. Ed. Rocco, 2001.



Nosso legado como líderes

POR **PAULO CARMO**

Ao participar do STC, muitos de nós enxergamos, inicialmente, uma oportunidade para compartilhar experiências e consolidar conhecimentos. Durante o programa, essa primeira motivação evolui para um processo de consolidação de competências profissionais e uma excelente oportunidade de reflexão.

O que deixaremos como legado? Que transformações positivas e conceitos éticos deixaremos para a sociedade? Temos transmitido, de forma consistente e efetiva, nossas convicções e ideias para as organizações, grupos e a própria sociedade? Tudo que estamos realizando terá sustentabilidade em um ambiente de competitividade?

São questões não apenas corajosas, mas importantes para entendermos melhor a abrangência do nosso papel de cidadãos e de líderes em nossas organizações.

Além da satisfação de participar de uma excelente experiência de aprendizado, compartilhamos as inquietações de um grupo de executivos experientes e qualificados, traduzidas em questionamentos que transcendem os aspectos meramente técnicos ou acadêmicos. A preocupação com o nosso legado e com a sustentabilidade é um contraponto interessante ao contexto de dinâmica e fluidez que hoje vivemos. Da mesma forma, a referência à nossa atuação como líderes revela a capacidade de autocrítica e a preocupação do grupo com a qualidade e o impacto de sua atuação nas empresas.

É motivador participar de um programa como esse e constatar o comprometimento dos colegas executivos com as ideias desenvolvidas. Saímos convencidos de que, cabe a nós, em nossas muitas funções como líderes, a tarefa de manter o compromisso e utilizar o conhecimento/ferramentas adquiridos para crescimento próprio e de toda nossa equipe. Entretanto, não podemos esquecer que a multiplicação desse conhecimento não se limita apenas à nossa equipe ou grupo de trabalho imediatamente próximo. Devemos ampliar nossos horizontes, consolidando um legado positivo para a sociedade.

Diante de tantos desafios, vale relembrar a mensagem de Dipak Jain, reitor da Kellogg School of Management, durante nossa estada na instituição: “O líder deve estar sempre pronto para ‘fazer a diferença’, mas não devemos esquecer que o desafio à nossa frente nunca é maior que o suporte que temos, a nos apoiar”.

PAULO CARMO é Market Director Latin America da ColorMatrix