

LIDERANÇA CONSCIENTE E A TÃO NECESSÁRIA REINVENÇÃO DO CONCEITO DE MERCADO.

Em sua definição usual, um mercado é formado por clientes em potencial que compartilham um desejo específico. De que forma poderíamos transformar esse conceito se ampliássemos nossa perspectiva para abranger todas as necessidades da sociedade, sem exclusão de qualquer tipo? Como esse conceito ampliado de mercado nos leva ao tipo de liderança que é mais necessário hoje?

Por Oscar Motomura

Esta é uma reflexão sobre reinvenção. Reinvenção de conceitos e práticas na perspectiva da gestão, estratégia e liderança. Uma área na qual dediquei toda a minha trajetória profissional nos últimos 40 anos. Inovações radicais em estratégia e liderança. Radical no sentido de ir fundo na raiz de cada aspecto da evolução organizacional. Radical também no sentido de começar de novo, nascer de novo. Um novo olhar sobre o que fazemos. Um olhar inédito, indo além de mudanças incrementais. Pensar em reinvenções.

Os tempos em que vivemos exigem reinvenção. Mega reinvenções em todos os aspectos da atividade humana. Reinvenções necessárias, alinhadas com o tema deste evento. Começarei minha apresentação focando na reinvenção do conceito de mercado. A partir daí, irei refletir sobre a efetiva execução do conceito reinventado de mercado e, em seguida, a consequente reinvenção do conceito de liderança necessária em nossa sociedade para os próximos anos.

Visto que a imaginação, e não o conhecimento, seria a chave para qualquer tipo de reinvenção, do contrário estaríamos presos em conceitos e sistemas bem conhecidos, basearei esta reflexão em alguns “e se?”.

EXPANDINDO O CONCEITO DE “MERCADO”

O primeiro “e se?” é sobre o conceito de mercado. E se ampliássemos o conceito de mercado para uma visão que englobe todas as necessidades da sociedade, sem qualquer exclusão?

Em nossos programas de educação executiva, muitas vezes provoco os participantes fazendo perguntas como: “Nesta era de clientes sempre em primeiro lugar, você cuida apenas de seus clientes atuais? E seus ex-clientes? Por que eles não são mais seus clientes? E os clientes em potencial que você não está alcançando? Existem clientes em potencial que não desejam trabalhar com você? Por quais motivos? Existem clientes em potencial que você desconhece?”

Continuando a provocação, a próxima pergunta seria: Quais clientes potenciais você gostaria de trazer para a sua organização? O segmento da sociedade que pode pagar o preço que você estabeleceu para os seus produtos e serviços (um preço que lhe permitirá cobrir seus custos e despesas e gerar bons lucros?).

E a provocação continua: Você tem sido eficaz na gestão de sua organização? Seus custos são realistas e sua produtividade alta o suficiente para você vender seus produtos a um preço razoável? Um preço razoável para que grande parte da sociedade tenha acesso ao que você oferece?

Ou os empresários de seu país estão direcionando a criação de produtos e serviços para segmentos que sejam mais lucrativos e recompensadores para os acionistas? Se for este o caso, o que aconteceria àquela parcela da sociedade que necessita, mas não pode pagar pelos seus serviços? E as necessidades da sociedade que ninguém está disposto a atender porque não seria um “bom negócio”?

Alguns de vocês diriam “esta é a lógica do capitalismo”. Mas a que capitalismo nos referimos? Capitalismo selvagem ou capitalismo consciente?

QUAIS CLIENTES-ALVO?

Ainda sobre clientes em potencial: Como você vê um mercado composto por pessoas que não têm condições de comprar seus produtos? Pessoas que não são o público-alvo de sua organização, mas que precisam dos seus produtos e serviços? Como você se sente como executivo, como empresário, em relação às pessoas que não conseguem se tornar seus clientes? E a provocação continua: Como essa limitação se relaciona com o propósito e os valores da sua organização? Como você se sente sobre isso? É um assunto que deve ser abordado com frequência, conforme você revê a identidade e a estratégia de sua organização? Como essa questão se relaciona à imagem que sua organização projeta no mercado e na sociedade como um todo?

Uma provocação extrema vem com uma questão ainda mais ampla.

E aqui entra o primeiro “e se”. E se o conceito de mercado para todos os produtos e serviços englobasse todas as necessidades da população, em todos os segmentos, com exclusão zero? Sob esta perspectiva, um pergunta direta: Ao estruturar os produtos e serviços de sua organização, você se orienta pelas necessidades da população ou de uma parte seleta da sociedade? No processo de planejamento, sua organização faz uma avaliação realista de como seu país está se saindo nas dimensões sociais e econômicas? Você está ciente dos pontos fortes e fracos, não de sua organização, mas do país em que sua organização está localizada? O que aconteceria se a criação de novos produtos e serviços em sua organização fosse precedida por uma análise criteriosa das necessidades da população do país, principalmente dos segmentos que estão desatendidos? Será que este tipo de análise revelaria janelas de oportunidades que você não considerou até agora e que seria muito relevante para o futuro de sua organização e para o bem-estar da população?

QUEM PRECISA DE QUÊ NO MERCADO?

Quais são as necessidades da população? Algumas delas são muito concretas e objetivas. A necessidade de moradia decente, de um abrigo, de roupas adequadas. A necessidade de alimentação adequada, nutrição. A necessidade de ter saúde e receber assistência médica adequada, quando necessário. A necessidade de viver em um contexto de segurança, paz e não-violência. A necessidade de uma educação adequada. A necessidade de informação para que a população saiba o que está acontecendo em sua comunidade / região / país / mundo. A necessidade de lazer.

Outras necessidades são mais sutis. A necessidade de se sentir útil, ativo, de ter um trabalho com significado e não qualquer trabalho. A necessidade de evoluir na vida. A necessidade de se sentir parte de uma comunidade, de ter uma identidade cultural. A necessidade de relacionamentos positivos. A necessidade de plena realização como ser humano integral. A necessidade de confiar nas instituições, de acreditar na justiça, de se sentir seguro, protegido. Essas são algumas necessidades da população que, se bem atendidas, podem gerar bem-estar geral e uma sensação de felicidade agregada na sociedade. Se bem atendida... E sem exclusão de qualquer espécie.

Como vocês devem ter percebido, o atendimento às necessidades da população necessita de atenção e recursos humanos e materiais. E aí temos o conceito tradicional de mercado e as prioridades da economia se contrapondo à busca pelo atendimento das necessidades da população. É evidente que temos aqui uma situação de conflito de interesses. De um lado, as necessidades da população e o propósito de otimizar o bem-estar geral da sociedade. De outro, a necessidade de fazer crescer a economia e o objetivo de maximizar a riqueza agregada do país.

QUEM É RESPONSÁVEL POR O QUÊ?

A esta altura, ao elencarmos algumas dessas necessidades da população, a tendência é começar a classificá-las conforme quem deve ser responsável por atender a essas necessidades ou à cada necessidade. O governo? O setor privado? A sociedade civil organizada? Cada indivíduo como cidadão engajado? Cidadãos atendendo às suas próprias necessidades e às dos outros em um processo de ajuda mútua? É o que se busca hoje na maioria dos países, com resultados questionáveis? Mas, e se essas necessidades fossem atendidas não de forma fragmentada, mas por meio de um esforço verdadeiramente integrado, pelo setor público, setor privado e sociedade civil trabalhando juntos, como uma equipe auto-organizada?

E aqui temos o segundo “e se?”.

O segundo “e se?” é sobre a execução dessa transformação radical do conceito de mercado. E se toda a sociedade se sentir responsável por atender às necessidades da população? O setor privado junto com o setor público junto com a sociedade civil... essa visão de corresponsabilidade autêntica mudaria o discurso público na sociedade? No Congresso? No Senado? Dentro de instituições públicas? Na comunidade empresarial? Dentro de organizações da sociedade civil, ONGs? Dentro da comunidade da informação, da mídia? Entre os cidadãos em suas conversas diárias? Nas universidades,

na academia? Nas escolas? Seria esse o primeiro passo para a reinvenção da própria democracia? Isso catalisaria outras reinvenções relevantes, até mesmo no sistema educacional, levando ao desenvolvimento de uma cidadania engajada desde o início do processo?

Além do mais, o espírito dessa responsabilidade e ação conjunta mudaria a visão atual da própria democracia? Seria esse o primeiro passo para a reinvenção da democracia em si? Seria uma reinvenção ou um retorno às raízes, à própria essência de uma democracia consciente?

Um diálogo profundo sobre essas questões tornaria a sociedade como um todo mais consciente das distorções que foram gradualmente embutidas no funcionamento de nossas democracias até agora, gerando as desigualdades que vêm se intensificando no mundo?

UM NOVO PAPEL PARA O SETOR PRIVADO?

E se o setor privado estiver constantemente observando o que é necessário na sociedade em todos os seus segmentos e criar, por meio de um empreendedorismo consciente, produtos e serviços para atender a essas necessidades de uma maneira que seja um processo ganha-ganha? As necessidades da sociedade sendo atendidas de forma cada vez mais eficaz e as empresas e empresários gerando lucros adequados e, ao mesmo tempo, alcançando resultados também em termos de significado para suas vidas?

Um bom exemplo neste sentido está na área da habitação, em que as empresas produzem casas a baixo custo utilizando tecnologias de ponta e materiais inovadores. Outro bom exemplo é o surgimento de diferentes constelações de pequenas empresas em cooperativas bem estruturadas, nas quais os clientes também são sócios, têm voz e influência nos processos de tomada de decisão e participam nos resultados que as empresas produzem.

Pergunto: Com que rapidez as grandes corporações vão entender os benefícios que também podem ter, à medida que essa responsabilidade conjunta em fazer o país evoluir de forma equilibrada efetivamente aconteça? Farão desse esforço de equipe com a motivação certa?

Pela minha experiência em lidar com grandes empresas, elas podem ser as últimas a entrar no jogo. O processo será lento, muito lento. Dependerá de uma mudança cultural em grande escala profunda.

Os modelos mentais que prevalecem nas grandes organizações, com todas as distorções e complexidades na forma como operam, serão as principais barreiras para sua transformação.

No setor privado, a esperança, vem dos pequenos

negócios e empreendedores, principalmente os jovens, que estão bem mais abertos a novas oportunidades e são mais idealistas. Querem fazer a diferença e trazer sentido para suas vidas.

Gostaria aqui de dar um exemplo de uma grande reinvenção que está acontecendo numa organização, o Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. A primeira experiência ocorreu há 20 anos com o lema “de milhares a milhões”.

A segunda tem um lema totalmente relacionado às discussões que estamos fazendo nesta apresentação: “O Sebrae que o Brasil precisa”. O objetivo desta segunda reinvenção é ajudar as pequenas empresas e empresários a direcionarem suas ações às necessidades da população e a serem muito criativos na busca de formas engenhosas de atender essas necessidades com seus pequenos negócios.

Claro que quando você define um lema assim, você tem que estar muito atento às necessidades da população brasileira. E por meio de uma enorme rede de milhões de pequenas empresas, empreendedores e empreendedores individuais, a ideia é atender a essas necessidades, para que o Brasil possa evoluir em sua economia e em sua evolução integrada destaque no futuro e também no próprio negócio. Quase 40% dos empregos criados no Brasil vêm de pequenas e médias empresas. Baseado nisso, vocês podem ver a importância do segmento.

O Sebrae também trabalha com o conceito de “ecossistemas”, plataformas integradas, ligando o aspecto digital ao humano, formando constelações de pequenas empresas capazes de atuar com grande flexibilidade para se adaptar rapidamente aos desafios dos novos tempos que estão surgindo.

Esta é uma mudança excepcional e muito ilustrativa no sentido desta apresentação, pois no Sebrae o conceito de mercado está sempre mudando.

DISRUPÇÃO NO SETOR PÚBLICO?

Sobre o setor público: E se o setor público, por meio de uma abordagem empreendedora, organizasse parcerias com o setor privado e a sociedade civil visando fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades da população de forma efetiva, superando as burocracias atreladas a estruturas gigantescas? É possível ter uma atitude totalmente empreendedora no setor público? Esta seria outra grande mudança cultural?

Os desafios impostos pela crise global que vivemos hoje também obrigam o setor público a transformar a maneira como atua? Alguma esperança aqui de que a fi-

losofia “o negócio é ser pequeno” e a forma biológica de fazer as coisas acontecerem, ao contrário dos processos de comando e controle hierárquico, também cheguem ao setor público?

E se a população como um todo estiver empenhada em atender às necessidades da sociedade dentro do conceito da democracia plena “a sociedade que cuida de si”? Na verdade, a transição efetiva para esse conceito reinventado de mercado dependerá muito da participação de “cidadãos empreendedores” engajados e cada vez menos de grandes organizações complexas.

A LIDERANÇA NECESSÁRIA

O terceiro “e se?” está relacionado ao tipo de liderança exigida em todos os setores se o conceito de mercado for ampliado para abranger todas as necessidades da sociedade. E se as lideranças de todos os setores focarem no propósito de gerar o máximo bem-estar de toda a sociedade, evitando assim todos os tipos de desigualdades? Isto seria estratégico para o setor privado, já que o país como um todo iria evoluir de forma mais sólida? Seria também estratégico para o setor público, pelo mesmo motivo e por ser consistente com o espírito do serviço público?

E seria também mais estratégico para a população e consistente com o papel de cidadãos engajados em uma democracia direta consolidada, uma combinação perfeita entre diálogo político sólido e alto engajamento em fazer as coisas acontecerem, em vez de apenas criticar e organizar protestos?

Desse terceiro “e se?” emerge o conceito de liderança necessária na sociedade. Líderes com apurado senso de discernimento, sempre atentos às macro e micro equações do mundo, operando a partir de um alto nível de consciência. Líderes com sabedoria refinada. Líderes com visão de estadistas. Líderes capazes de lidar efetivamente com questões culturais e transformação cultural. A transição para esse conceito reinventado de mercado exigirá também um megaproceto de mudança cultural.

Todos esses aspectos compõem um conceito que se contrapõe à ideia óbvia de liderança “desnecessária”. Uma liderança que mobiliza pessoas e energia na geração de produtos e serviços que nada ou pouco têm a ver com as necessidades da sociedade. Também se opõe a isso a ideia de liderança prejudicial quando preciosos recursos e energia humanos são usados para gerar produtos e serviços inadequados. Ainda opondo-se à ideia de liderança necessária, podemos ver o conceito de liderança de “baixa consciência” que leva ao desperdício de

energia e recursos. O desperdício de recursos preciosos, por exemplo, criando mais e mais burocracia em todos os lugares que, de outra forma, seriam investidos no atendimento das verdadeiras necessidades de todos os segmentos da sociedade.

A liderança necessária é aquela que está conscientemente focada na realização do bem comum, transcendendo todos os tipos de egoísmo, até o que chamo de “egoísmo coletivo”. ‘Minha organização primeiro; dane-se o resto’, ‘Meu país primeiro; dane-se o resto’, e assim por diante. Focar sempre no bem comum significa ser ético o tempo todo. Gosto da definição de Ética que vem da filosofia: “a escolha pelo bem comum”.

Outra reflexão relevante aqui é, se a ética é a escolha pelo bem comum, o que seria antiético em nosso cotidiano? Cegueira voluntária? Não agindo pelo todo por diferentes tipos de medo? Escolher ficar em silêncio quando poderíamos fazer a diferença? Deixando a corrupção passar porque você não quer correr o risco de retaliação das forças que você estaria desafiando? A suposição de que não fazer nada é neutro, não é prejudicial pode ser a principal causa de muitas crises ao redor de todos nós, incluindo a pandemia de corrupção que afeta o mundo todo.

Neste estágio da evolução humana, todos poderíamos estar mais cientes de que as frequentes crises que a humanidade vem enfrentando – duas guerras mundiais, a crise financeira de 2008, a pandemia de 2020 – são causadas por “sistemas doentes” que os seres humanos criaram e continuam a criar em todos os domínios da atividade humana. Os resultados sistêmicos de todas essas criações humanas viciosas motivadas, em última instância, pelo egoísmo, pela ganância e por valores degradados criam muitos problemas e crises que também estão sistemicamente interconectados.

Problemas sistêmicos que exigem soluções sistêmicas, daí a liderança necessária. Uma liderança capaz de criar soluções sistêmicas centradas na essência da Vida, no respeito por todos os seres vivos, num sentido apurado de justiça social e econômica, na procura constante das condições ideais pela solidariedade e pela paz, ausência de todo tipo de violência e democracia em seu estado mais essencial.

SOBRE ENGAJAMENTO-CIDADÃO

Talvez a reinvenção da liderança mais radical nestes tempos em que vivemos seja a visão de que “todo ser humano é um líder que pode fazer a diferença”. Uma visão impossível de imaginar antes do advento da internet.

Hoje, com a internet e todas as tecnologias disponíveis, e que estarão disponíveis, cada indivíduo tem um poder enorme. Todo cidadão pode ser um líder engajado, um empreendedor com a mais alta iniciativa, que não precisa esperar ordens vindas das pessoas em posição de poder nas hierarquias formais (que se tornam visivelmente obsoletas a cada dia).

Cidadãos engajados dispostos a estar à serviço. Ajudar a atender às necessidades da sociedade, trabalhar pelo bem comum. Cidadãos motivados por propósitos nobres, de si mesmos como indivíduos, da organização da qual fazem parte, no âmbito privado, público ou da sociedade civil. Cidadãos com maior iniciativa contribuindo continuamente para a evolução do contexto que os rodeia. Cada cidadão como líder, uma verdadeira reinvenção que pode acontecer naturalmente.

EM BUSCA DE SENTIDO

Concluindo, na medida em que ampliamos o conceito

de mercado para atender todas as necessidades da sociedade, a transformação daí decorrente será de uma intensidade gigantesca e irá gerar uma reinvenção plena do todo. Isso pode nos levar a uma reflexão ainda mais profunda, que nos permitiria incluir nesse conceito expandido de mercado as necessidades de todos os seres vivos, não apenas dos humanos.

Ao fazê-lo, colocaremos a sustentabilidade no mais alto nível de consciência, levando-nos a incluir na lista de *stakeholders* de qualquer organização o Planeta como organismo vivo. Desta forma, honraremos a própria Vida em sua expressão mais magnífica. Uma visão de um nível superior de consciência também nos levaria a ver cada indivíduo como um ser bio-psico-noético sempre em busca de sentido. A busca de sentido também deve ser incluída como a necessidade última de todo o ser humano? Essa seria a essência de todas as necessidades? Como nós, cidadãos-empresendedores, podemos ajudar toda a sociedade, com produtos e serviços que estaríamos criando, a encontrar um sentido para as nossas vidas? Seria esta a reinvenção definitiva? ■