

# NEWSLETTER AMANA-KEY

S O B R E G E S T Ã O , E S T R A T É G I A E L I D E R A N Ç A

UM ARTIGO DE OSCAR MOTOMURA

## HORA DE RECUAR, MANTER PLANOS OU AVANÇAR?

*Vivemos momentos de incerteza: Copa do Mundo, eleições, desequilíbrios na economia, problemas com corrupção, ainda os efeitos da crise financeira mundial de 2008, incógnitas no jogo político mundial... O que se espera dos líderes de empresas, do governo e da sociedade civil? E de nossos cidadãos?*

O que seria agir com bom senso em momentos como estes que vivemos em nosso país? Tomar decisões cautelosas, com um conservadorismo que busque proteger o que foi conquistado até agora, que leve a uma puxada no breque, a cortar custos, reduzir o quadro etc.? Ou bom senso seria tomar decisões que honrem os planos de médio e longo prazos já traçados, que levem a executar com redobrada energia o que já foi decidido, sem deixar o nível de motivação cair, sem deixar o desânimo prevalecer na organização? Ou seria “bom senso estratégico”, nestes tempos de incerteza, avançar com mais ousadia do que normalmente e até “pisar fundo no acelerador”?

Bom senso em momentos como estes, na verdade, seria levar essas questões à mesa de um jeito que as **três** alternativas sejam muito bem avaliadas. De acordo com nossa experiência nos *workshops* com as lideranças, não é o que acontece com mais frequência nas organizações. Grande parte dos debates tende a ficar concentrada nos cortes neces-

sários e só parcialmente na alternativa de **manter** os planos (e mesmo assim, pelo lado negativo, do nada fazer, do deixar a inércia prevalecer...). A alternativa de manter os planos, mas com o tempero de inovações táticas que os ajustem à situação atual, não vem à tona com facilidade. Mais difícil de vir à mesa é a terceira alternativa: a de avançar até com mais vigor e ousadia, seguindo na direção contrária a da maioria... E até investir mais quando todos parecem estar “desinvestindo”.

Há ainda uma quarta alternativa, esta muito mais rara. A de corajosamente enxergar os limites do “modelo de atuação” no qual a organização e o próprio sistema maior parecem estar presos, e aproveitar o momento de aparente “crise” para reinventar o próprio modelo. E sem que isso signifique jogar tudo para o alto e começar tudo de novo (crítica que os cétricos costumam fazer para desqualificar essa quarta alternativa). Significa simplesmente iniciar a jornada – ao mesmo tempo em que buscamos melhorar o que se faz hoje - na

direção de um futuro muito diferente que temos condições de criar, por meio de “embriões” do modelo de atuação que acreditamos que deverá prevalecer no futuro.

Podemos atuar nas quatro alternativas? Sim. Devemos. E concomitantemente.

Por um lado, sempre é hora de cortar o desnecessário, as gorduras acumuladas pela nossa própria complacência. Deixar as pessoas que nem deveriam estar em nossa organização em primeiro lugar. Erradicar o obsoleto. Reestruturar para maior produtividade e até superar os padrões mundiais. Aproveitar o momento que vivemos para fazer uma “parada” para arrumar a casa.

Ao mesmo tempo, parece uma boa hora para fazer retiros estratégicos e repensar os planos já estabelecidos, criando medidas táticas para adequá-los ao contexto que vivemos hoje. E fazer isso de forma participativa, envolvendo a organização como um todo, gerando um importante subproduto: o resgate da motivação de todos os colaboradores e alto engajamento para a fase de execução das mudanças visualizadas.

Ainda ao mesmo tempo, pôr em prática a alternativa três: “pisar fundo no acelerador”, indo além dos planos existentes. Aqui trata-se de transcender o que já foi decidido. É buscar as ideias mais ousadas que circulam na organização e levá-las à mesa de decisão. O que jovens empreendedores que estão criando start-ups no mercado estariam pensando sobre o que fazemos? Que movimentos altamente inusitados e inovadores eles tenderiam a introduzir em nossa organização se déssemos espaço a eles?

E, indo mais além, será que esses “empreendedores” (que também estão dentro de nossas próprias organizações), ao mesmo tempo que introduzem inovações radicais no que fazemos hoje, poderiam nos ajudar a criar “embriões” de novos produtos e serviços que, no futuro, constituirão o principal modelo de atuação de nossa organização? Podemos aproveitar estes momentos de instabilidade e reinventar nosso jeito de atuar e o próprio sistema ao qual estamos condicionados?

É em momentos como estes que vemos a diferença entre líderes (que podem estar em todos os níveis de nossa organização) e “gerenciadores” do que existe. Estes têm medo da instabilidade, das incertezas e de tudo que pode afetar o bom andamento do que está em curso.

Os líderes, por outro lado, buscam avançar na direção do que é preciso construir. Turbulência, problemas, barreiras, para os líderes, fazem parte da vida. Estão aí para serem superados. E superam os medos pela força do propósito, pela nobreza de suas intenções. Pelo desejo de fazer diferença.

Além do que fazemos em nossas organizações, somos – acima de tudo – **cidadãos**. Somos nós todos que – coletivamente – construímos o contexto maior em que vivemos. E é exatamente pelo efetivo exercício da cidadania plena e pela busca do bem comum que nos tornamos verdadeiros líderes.

Definitivamente, é hora de avançar. De seguir em frente, em vez ficar lamentando o que deixamos de conquistar – como organização e como país. Tudo tem uma razão de ser. Graças aos erros cometidos – coletivamente – agora sabemos o que tende a funcionar e o que tende a não funcionar. Não é hora de desperdiçar energia “buscando culpados”. É hora de prevenir, corrigir, construir e agir. De fazer acontecer. ■

*Vamos dar – juntos – uma virada  
no clima das nossas organizações  
e do nosso país, capitalizando  
todos os nossos pontos fortes  
e procurando aproveitar  
ao máximo as oportunidades  
extraordinárias que estes  
tempos de mudança estão criando?*