

O TÁTICO E O ESTRATÉGICO

Crescimento sustentável exige mais do que o cumprimento de metas cotidianas

Metas diárias de venda, pressão constante por resultados. Na luta pela sobrevivência, muitas empresas estão colocando em risco a própria perenidade. Em um ambiente de elevado nível de competição, o espaço para o pensamento estratégico fica reduzido, premido pelas demandas imediatas e pelas necessidades táticas do dia-a-dia. Embora absolutamente legítima, a preocupação excessiva com o hoje acaba prejudicando o planejamento do futuro. A cultura do “não há tempo a perder”, paradoxalmente, tem na prática efeito oposto, pois coloca foco no agora, mas negligencia o amanhã.

Um artigo publicado pelo *The Wall Street Journal Americas* enfocou de forma contundente a questão. Logo de início, a matéria ilustra a realidade atual contando a história de um executivo do Vale do Silício que, a caminho de casa, recebe pelo celular um telefonema do superior indagando quanto ao cumprimento das metas do dia. Antes mesmo de responder, o profissional sofre nova interpelação: deveria fazer mais cortes de despesas e de pessoas.

A espiral chega a ser perversa: garantir mais e melhores resultados, com recursos cada vez menores. Nesse cenário, como obter o comprometimento das pessoas, fator essencial para alcançar patamares mais elevados de produtividade? Para o psicólogo organizacional Richard Hagberg, consultado pelo articulista Carol Hymowitz, do *The Wall Street Journal Americas*, a obsessão por resultados e metas não está produzindo crescimento sustentável dos lucros. “Fica difícil conquistar os corações e a dedicação dos funcionários apenas com números”, afirma. Estudo realizado por sua consultoria, o Hagberg Consulting Group, constatou que os melhores retornos são obtidos por empresas cujos presidentes impõem metas financeiras arrojadas mas, ao mesmo tempo, apresentam um propósito que transcende o lucro puro e simples. O desafio pode ser o de criar um excelente produto, uma chamada capaz de atingir a alma e a mente do funcionário, fazendo-o encampar a idéia e se dedicar a ela com afinco.

O artigo menciona também outros pontos essenciais, poucas vezes discutidos com tamanha abrangência. Um deles diz respeito à remuneração da alta cúpula, geralmente atrelada ao cumprimento de metas. Se, por um lado, a medida presume maior estímulo para a busca dos



resultados, de outro implica em um ambiente de forte pressão, que exige dos demais executivos uma performance só obtida à custa de profundos cortes, inclusive de pessoas. Segundo o articulista, essa dinâmica mina a lealdade dos funcionários, o espírito de equipe, a criatividade e mesmo o apetite pelo risco. Em alguns casos, coloca em xeque até a ética empresarial, uma vez que, para salvar a própria pele, alguns podem se ver inclinados a manipular números, forjando resultados.

Às vezes, a sociedade demora muito para se dar conta dos prejuízos que vai acumulando ao longo do tempo, em busca de resultados imediatos. Exemplo vivo disso é o Rio Tietê, poluído em nome do progresso e que, hoje, é motivo de preocupação e objeto de um imenso e imprescindível trabalho de recuperação.

A perenidade das empresas exige uma nova ordem, que contemple o curto prazo mas não inviabilize o futuro. Assim como os peixes do Tietê, muitos talentos estão sucumbindo diante da pressão e da opressão. Como afirma outra fonte consultada para o artigo da publicação norte-americana, Susan Annunzio, diretora-presidente do Hudson Highland Center of High Performance, de Chicago, os altos executivos precisam “ter a coragem de dizer não à comunidade de investimento”, pontuando que o crescimento sustentável dos lucros é um caminho que não comporta atalhos.

Leia a íntegra do artigo do *The Wall Street Journal Americas* em www.lensminarelli.com.br/wallstreet.



Um PÉDRO DE Prosa

Da macrovisão ao dilema individual

Quando um profissional se senta à nossa frente para dar início ao processo de transição de carreira, temos diante dos olhos um caso único e, ao mesmo tempo, semelhante a muitos outros. O lado ímpar tem a ver com a particularidade de cada ser, sua história de vida, crenças, valores, convicções, potencialidades, dúvidas e certezas. Já o traço comum diz respeito às regras vigentes hoje no universo dos negócios.

Enfrentar um momento de dor — e a perda do emprego representa um sofrimento de grande vulto — por vezes dificulta enxergar o entorno com nitidez. Passado o baque inicial, percebemos que a realidade já dava seus sinais, mas a atribuição cotidiana não fornecia trégua. Esta edição de *Vida & Carreira* é um convite à reflexão. A começar pela matéria de capa, que enfoca o perigo da visão míope, que só enxerga o presente e negligencia o futuro. É nesse contexto que entra em cena a postura do “vale-tudo”. A busca de resultados a qualquer preço acaba criando um campo fértil para o aniquilamento do clima ético, tema tratado na sessão “Entrevista” pela professora Maria Cecília Coutinho de

Arruda, da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

No mundo atual, ter um olhar abrangente é imprescindível. Só assim pode-se reconhecer que as mudanças são constantes e estruturais, imprimindo uma nova dinâmica aos negócios e, conseqüentemente, ao mercado de trabalho. Nosso consultor Antonio Lanzana adverte em seu artigo: as transformações continuarão a acontecer, demandando posturas mais flexíveis por parte de profissionais e empresas. Nessa medida, o artigo “Por conta própria” se mostra mais do que pertinente.

Abrir o leque é uma opção de bom senso, porque oportunidades existem. Quem se fixa em soluções convencionais exclui alternativas igualmente realizadoras. Perde, assim, a chance de descobrir que há muita vida além do vínculo formal. Para tanto, é preciso estar disposto a sair da zona de conforto e encarar o futuro com espírito empreendedor.

Boa leitura!

José Augusto Minarelli
Presidente



POR CONTA PRÓPRIA

Trabalho auto-empresariado é alternativa, e não falta de opção

Existem pessoas que insistem em determinadas soluções. Não abrem o leque nem buscam enxergar outras possibilidades na vida e na carreira. Mal comparando, agem como o jogador de canastra que se arma para fazer uma realíssima e, na crença de estar focado, perseguindo um objetivo, não enxerga o ambiente, perdendo a partida por ficar teimosamente esperando o sete-belo. A falta de flexibilidade não lhe permite mudar o jogo e, assim, ele acaba “morrendo na praia”.

No ambiente corporativo, ocorre situação parecida. Mesmo cientes de que a dinâmica do mercado de trabalho sofreu mudanças profundas nos últimos anos, muitos profissionais não se atentam para a necessidade de formatar um “Plano B”. Ficam ocupados com as demandas diárias, deixando de lado o assunto. Na eventualidade de uma demissão, percebem o quanto negligenciaram esse aspecto. Para piorar, alguns adotam uma ótica míope e não aceitam outra possibilidade senão a de um emprego nos moldes do que dispunham. O tempo passa, o desespero chega e, nesse momento, a atividade auto-empresariada passa a ser vista como única saída. A decisão surge não de uma escolha, mas da falta de alternativa, o que pode redundar em mais decepção.

Um novo caminho

A globalização alterou drasticamente a estrutura das empresas, provocando a extinção de muitos postos e alterando as relações de trabalho. Se por um lado a dinâmica atual fez do emprego um bem escasso, de outro criou também novas oportunidades de atuação. O entendimento dessa realidade tem levado muitos executivos a empreender um novo caminho, com boas chances de sucesso quando pautado com objetividade e clareza.

A atividade empreendedora pode, de fato, se constituir em uma interessante alternativa de continuidade da carreira. Há várias frentes a explorar, desde a abertura de um negócio próprio ou a compra de uma franquia até o trabalho como consultor ou mesmo em atividades acadêmicas. Senso de realidade e discernimento são essenciais, bem como o autoconhecimento e o suporte de profissionais especializados, capazes de prestar orientação para fundamentar a tomada de decisão.

No percurso rumo à atividade auto-empresariada não existem receitas prontas. Há, no entanto, premissas que favorecem a assertividade, a começar pela realização de um check-up de vida e carreira que permita verificar interesses, inclinações, vocações e talentos para impulsionar a trajetória. Também é essencial proceder a uma leitura abrangente e realista do mercado, fundamentada em um criterioso levantamento de informações. A lição de casa inclui uma auto-avaliação sincera para identificar pontos fortes, limitações, potencial, estilo e aspirações.

Negócio próprio

O ciclo de criação de uma empresa envolve identificação de oportunidade, análise dos riscos, conceituação e plano de negócio.

Na análise de riscos, o medo de desistir desencadeia em muitos o efeito “avestruz”, ou seja, a recusa de enxergar perigos e ameaças. No entanto, é imprescindível ter consciência dos riscos do negócio, não somente para avaliar a possibilidade de reduzi-los, como também para definir estratégias. O plano de negócios deve ser simples e objetivo, envolvendo descrição do empreendimento, análises qualitativas e quantitativas, detalhamento financeiro, etc.



Franquias

Parceria empresarial que prevê o compartilhamento de riscos e experiências entre as partes, a franquia representa uma alternativa interessante para profissionais de espírito empreendedor e com recursos financeiros, mas que não dispõem de um projeto definido.

Apropriação de um know-how já testado e formatação pronta do negócio representam alguns dos aspectos positivos dessa modalidade de empreendedorismo. Como pontos desfavoráveis, destacam-se pagamento de taxa de franquia, restrições na transferência a terceiros, autonomia parcial e risco atrelado ao desempenho do franqueador.

Consultoria

Longe de se caracterizar como ocupação passageira, firma-se como uma nova alternativa de carreira profissional. O mercado demanda essa modalidade de atuação, muitas vezes em detrimento do vínculo empregatício. A consultoria vem sendo entendida de maneira mais ampla, envolvendo aspectos de assessoria e "fazedoria".

Trata-se de um mercado em expansão, onde idade não representa um problema. A atividade requer baixo investimento e permite o aproveitamento do capital humano adquirido. Se por um lado propicia maior independência e viabiliza bons rendimentos, por outro tem o inconveniente da flutuação da receita. Exposição inadequada, demora na consolidação, não-identificação correta do nicho e falta de convicção são alguns dos riscos possíveis.

Atividade acadêmica

A educação vem ganhando importância estratégica e se mostra um mercado em expansão. O crescimento atinge universidades, empresas especializadas, ensino a distância e mesmo as estruturas empresariais envolvidas com iniciativas de universidade corporativa. Todo esse movimento gera impacto também no mercado de trabalho, com oportunidades em três áreas distintas: administração de empresas educacionais, pesquisa acadêmica e atividades docentes.

Para quem envereda pelo caminho acadêmico como opção de continuidade de carreira, o estoque de conhecimento acumulado na área executiva pode ser útil, mas não será aplicado integralmente. Vale lembrar que o profissional deixa um ambiente em que tinha know-how para ingressar em um mercado no qual não tem experiência, o que exige investimentos na formação pessoal e profissional, principalmente em termos didáticos.



QUESTÃO DE ÉTICA

Os perigos do “vale-tudo” na busca de resultados

Quando o assunto é ética empresarial, o nome de Maria Cecília Coutinho de Arruda se destaca como um dos mais expoentes do país. Professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e coordenadora do CENE – Centro de Estudos de Ética nos Negócios, a especialista é a entrevistada desta edição do *Vida & Carreira*.



Foto: divulgação

Vida & Carreira – A exigência de metas de curto prazo tem levado muitos profissionais a negligenciar a forma de obter os resultados. Esse “vale-tudo” acaba por incentivar a adoção de condutas não éticas no ambiente organizacional?

Cecília Arruda – A perspectiva imediatista tem posto fim a muitas organizações. Se por um lado assegura resultados financeiros de curto prazo, de outro acaba por afugentar clientes, consumidores, fornecedores e funcionários. Conscientes de que a estratégia corporativa não visa à satisfação no longo termo, muitos buscam a concorrência. Empresas que adotam condutas não éticas demonstram ausência de valores, perda do sentido de missão e visão e, em última instância, falta de planejamento sério. Quando a alta administração de uma instituição não dá exemplo de idoneidade e integridade, tudo pode ser esperado nos demais níveis hierárquicos. Nessas circunstâncias, a vulnerabilidade ganha espaço e qualquer deslize pode dar início a um escândalo.

V&C – Cortes drásticos de custos e de pessoas, com acúmulo de tarefas e responsabilidades, têm sido feitos em nome da competitividade. Como isso afeta a ética organizacional?

CA – Fazer frente à concorrência não necessariamente significa cortar custos. A competitividade pode ser assegurada por outros meios, como melhores condições de negociação, melhores produtos, altos índices de inovação, parcerias com fornecedores, etc. Tudo isso requer gente bem formada para levar adiante a empreitada. O corte de pessoas, com sobrecarga para os que ficam, prejudica a confiança nos dirigentes e a motivação, representando uma forte ameaça no que se refere à adoção de atitudes menos éticas como forma de protesto por eventuais injustiças cometidas. Em geral, os concorrentes são os que mais se beneficiam desse processo. As condições adversas de trabalho acabam comprometendo aspectos como produtividade, saúde, bom humor, disposição física e

emocional. Trata-se de um processo pouco construtivo e que, no decorrer do tempo, destrói o clima ético de qualquer empresa.

V&C – Discurso e prática muitas vezes são dissonantes no cotidiano corporativo. Esse descompasso reflete baixo nível evolutivo das organizações no que se refere à ética?

CA – A dissonância é meio caminho para a deterioração do clima ético em uma organização. Quando a perda de consistência ocorre no trato entre pares ou na relação chefe-subordinado, uma séria providência precisa ser tomada. As fendas abertas pela falta de coerência entre o discurso e a prática permitem o surgimento de corrupção, deslealdade e outros tantos vícios que minam o ambiente

interno, com reflexos também nas relações com clientes e fornecedores. Estabelecer políticas éticas para que o público interno e externo conheça exatamente os valores corporativos torna-se vital. Cada vez mais as empresas se conscientizam da necessidade de estabelecer valores profundos, poucos e abrangentes, mas capazes de se traduzir em confiança e respeito.

V&C – Se a demissão for uma decisão inevitável, como conduzir de forma ética o desligamento de um profissional?

CA – Inicialmente, comprovando a necessidade efetiva do corte. Há empresas que consultam seus funcionários sobre formas de reduzir custos, o que muitas vezes evita dispensas. Quando não existe alternativa, é fundamental que haja um trato delicado e compreensivo para com as pessoas que perdem seu emprego. Os motivos reais do desligamento devem ser apresentados. Um cuidado ético importante é ouvir com atenção o que o funcionário tem a dizer. A despeito de um dissabor afetivo ou emocional, as pessoas têm interesse em colaborar com a empresa na qual trabalharam e onde continuarão a atuar seus colegas e amigos. Comentários, sugestões e críticas podem se mostrar valiosos para a organização.

O corte de pessoas, com sobrecarga para os que ficam, prejudica a confiança nos dirigentes e a motivação.

Mudanças estruturais transformam definitivamente o mercado de trabalho

A frase do título, emprestada de uma composição de Milton Nascimento, dá a tônica do mundo de hoje. Se há algo de constante no horizonte são as mudanças. Mercados tidos como promissores para empresas já estabelecidas tornam-se turbulentos de uma hora para outra, graças à entrada de novos players em condições competitivas desafiadoras. E esse é apenas um exemplo. Na conjuntura atual, ganhar eficiência é uma questão de vida ou morte, o que impõe pressão crescente no cotidiano executivo. Quem gere o negócio precisa reduzir custos, ganhar produtividade e, com equipes cada vez mais enxutas, obter resultados expressivos — de preferência, progressivamente melhores. Não é uma tarefa fácil.

Desde 1994 o país passa por transformações estruturais significativas. Basta lembrar que, até então, qualquer aumento de custo na produção era transferido para o preço final do produto e isso solucionava o problema da empresa. De lá para cá, no entanto, a realidade mudou por completo. Além de o mercado não aceitar mais o repasse, há a concorrência dos importados e uma competição acirradíssima, local e globalmente. Isso explica a necessidade ferrenha de buscar a produtividade e diminuir custos, lançando mão até mesmo de relações de trabalho mais flexíveis. É nessa seara que ganham força iniciativas como contratações por tarefa, prestação de serviços como pessoa jurídica e, quando ainda persiste o vínculo empregatício formal, maior ênfase para a política de remuneração variável. No caso, a parcela atrelada aos resultados ganha expressão cada vez maior sobre a fixa. A tendência reflete duas intenções: por um lado, a de envolver o executivo com os objetivos, ou seja, a geração de resultados; por outro, garantir que não haverá custo ou que ele será relativamente baixo se as metas não forem alcançadas.

Devido a situações internas e externas, em 2004 o Brasil conheceu uma realidade de grande tensão. Apesar dos bons ventos gerados em grande parte pelo desempenho das exportações, a queda do dólar incentivou as importações, exercendo pressão descendente sobre os preços. Premidos pelo incremento do valor de insumos

como aço, celulose e energia elétrica, entre outros, as empresas que atuam no país não conseguiram repassar o aumento para os preços. Nesse cabo-de-guerra, a busca por eficiência e produtividade acaba colocando o executivo contra a parede. Ele caminha sobre uma corda bamba: precisa obter mais resultados, com menos recursos.

Mesmo os primeiros meses de 2005 não deram trégua. Como previsto, o Brasil perdeu fôlego e não está crescendo no mesmo ritmo do ano anterior. As exportações, embora continuem aquecidas, deverão se defrontar com sérios entraves de logística, como os problemas dos portos e as dificuldades de armazenagem. Nesse contexto, não tenho dúvidas de que a vida do executivo continuará pressionada. Às idiosincrasias internas se juntam os aspectos estruturais externos. O mundo aberto, concorrencial, é uma guerra e a luta feroz acaba batendo nas trincheiras dos executivos.

A forte concorrência está tornando incompatível o binômio custo rígido/preço flexível. Isso explica a acentuada flexibilização do mercado de trabalho, onde a carteira assinada abre espaço para contratos de prestação de serviços de pessoa jurídica. O pano de fundo é o temor das organizações quanto ao futuro, uma vez que há a percepção de que a própria perenidade está na berlinda.

Ou se flexibiliza ou morre: é esse o mote em vigor para empresas e profissionais. No mercado executivo, as relações de trabalho ficaram menos rígidas e a tendência, a despeito de possíveis resistências, segue esse percurso.

Antonio Lanzana
Consultor da Lens & Minarelli



Foto: Gladstone Campos / Realphotos

BANCO DE TALENTOS

Para pesquisa direta no Banco de Currículos, clique:
www.lensminarelli.com.br/excdisp

Contato com as consultoras Auxiliadora ou Tatiane:
Tels. (11) 3365-0910 / 3365-0911 / 3365-0912

EXPEDIENTE

Vida & Carreira
é uma publicação bimestral da Lens & Minarelli Associados
Ano 3 • Nº 10 • Mai/Jun 2005

Lens & Minarelli Associados
Av. Paulista, 1499 12º andar Conj. 1204 – 01311-928
São Paulo – SP – Tel. (11) 3251-1788 Fax (11) 3288-2324
falecom@lensminarelli.com.br – www.lensminarelli.com.br

Coordenação editorial: Nexo Comunicação
Projeto gráfico e editoração: Felici+Designers
Tiragem: 7 mil exemplares