



LÍDERES QUE VENCEM CRISES E REINVENTAM NEGÓCIOS

Suzy Fleury

A palavra crise tem suas origens no latim - significa vento – e indica um estágio de alternância, no qual uma vez transcorrido diferencia-se do que costumava ser, ou seja, não existe possibilidade de retorno aos antigos padrões.

Crise não é a novidade. A história revela diversos exemplos de superação em diferentes momentos e dimensões de realização humana: pessoal, social, político e organizacional. A virada da IBM - International Business Machines, ilustra bem a capacidade de reinventar negócios ao vencer uma crise empresarial.

Quando perguntaram a Louis V. Gerstner Jr., o que ele fez nos primeiros 90 dias da reviravolta na IBM, quando assumiu a presidência em 1993, ele respondeu sem pestanejar a uma platéia de 4.500 líderes empresariais que participavam do World Business Fórum em Nova York (2004): “Rezei”. A ironia de Gerstner revela uma mensagem clara: poderosos executivos não são super-heróis, portanto:

- O que fazer diante das inevitáveis crises que se apresentam com mais frequência e em escala mundial?
- Como se reposicionar num cenário de dúvidas e incertezas?
- Quais as novas regras do jogo dos negócios?
- Como aproveitar esse momento para reinventar e vencer?

Louis Gerstner, considerado o arquiteto das mudanças vivenciadas no ciclo de 1993 a 2002 na IBM e um dos três mais poderosos e influentes executivos do planeta (além de Anne Mulcahy, presidente da Xerox, e Jack Welch, ex-General Electric), após o seu momento pessoal de “rezas”:

- Encarou o problema de frente tomando consciência da realidade;
- Voltou-se para o futuro e redefiniu a visão da empresa;
- Restabeleceu objetivos, tornando-os claros e compartilhados;
- Escalou a liderança para um novo ciclo de competição estratégica;
- Concentrou toda a sua energia nas pessoas comprometidas emocionalmente e envolvidas no processo de execução;
- E, passo a passo, de ação em ação, tarefa a tarefa – mobilizou sua equipe e juntos, fizeram acontecer e escreveram um novo capítulo no ciclo da IBM.

O resultado de todo esse movimento? A IBM não é mais a mesma. Perto de seus 100 anos de existência (1911), presente em 170 dos 194 países do mundo, a companhia que fez fama como a maior fabricante de computadores do mundo adotou o slogan “a inovadora dos inovadores” e reposicionou seu negócio para: Solução em E-business, ou Tech-Service para os americanos, saindo à frente num mercado de US\$ 585 bilhões. Isso significa atuar em todas as pontas do e-business. Portanto, o jogo mudou e a questão aqui é: quais são as novas regras que estão sendo estabelecidas? Como entender e responder a esse movimento? E o que fazer diante desse novo cenário?

Reconhecer as características dessa crise pode ser o primeiro passo para compreendê-la e enfrentá-la:

- É uma crise econômica de proporção global nunca vivenciada por nossa geração;
- Revela o quanto nossa era está volátil, incerta e complexa;
- Expressa a fragilidade do modelo globalizado que criou interdependência inimaginável;
- Multiplicou riscos jamais considerados.

Mas também é verdade que esse estado de turbulência que caracteriza os momentos de crise, é o estado que antecede as inevitáveis mudanças. E é justamente diante dessa situação que podemos perceber e criar as oportunidades.

Ventos fortes sempre sopraram em diferentes momentos da história humana, porém, a grande mudança e o impacto desorientador que sentimos em relação a crise atual, diz respeito não apenas a crise em si, mas ao alcance dos ventos e, especificamente, ao intervalo em que se apresentam.

Líderes que vencem crises e reinventam negócios estão diante de um novo jogo que não revela suas novas regras. Então, como jogar para ganhar?

Darwin nos dá uma excelente dica de onde podemos começar a nos fortalecer para enfrentar essa nova crise quando afirma que “não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas as mais flexíveis as mudanças.”

Diante de uma conjuntura de pouca previsibilidade, não sabemos em que medida a crise irá nos atingir e por quanto tempo, então é preciso assumir uma perspectiva realista e positiva diante do futuro, ser capaz de usar as idéias para criar novas soluções a partir de atitudes e ações que terão profundo reflexo em nosso futuro e no de nossas organizações. Por isso, está na gestão de pessoas uma das saídas para a retomada do crescimento.

O modelo de gestão adotado por Luiza Helena, do Magazine Luiza, é fundamentado na estratégia onde, segundo ela: “você tem que estar pronto e atento para redirecionar sempre, mas não dá para prever, nesse momento, o que vai acontecer – nenhum economista previu o momento atual; a empresa tem de ser humilde e redirecionar a todo o momento e estar se reinventando sempre. Inovação, criatividade e idéias novas. Nossa equipe está acostumada a trabalhar com mudança, é uma postura intrínseca que adotamos e que reflete em ações como: o site de palpites onde todos podem opinar, elogios as boas opiniões, o incentivo a sentimento de “ser dono do negócio” que gera melhorias e, a valorização da comunicação interna onde todos tem de saber de tudo rapidamente. Adotamos ações que contribuem para a unidade do grupo e permitem que falemos a mesma linguagem através da TV executiva ao vivo, rádio Luiza semanal, portal de comunicação forte e uma escola de treinamento.”

Entre diferentes iniciativas possíveis, Luiz Edmundo Rosa destaca três forças transformadoras para tempos de crise:

- Força transformadora da liderança – pensar, decidir e agir com visão, praticar a serenidade e intuição aguçada, estimular equipes a pensarem e usarem toda a criatividade a partir da compreensão dos acontecimentos (realidade) e tendências mais prováveis (de olho no futuro) e empreender mudanças; É hora de rever estratégias, reunir as lideranças, falar a verdade, pedir foco no que é essencial e solicitar o máximo de atenção com as equipes porque elas vão precisar de apoio a partir da tolerância e compreensão;
- Força transformadora da inovação – agir com liberdade de imaginação, iniciativa e permissão para arriscar com responsabilidade. Seria uma ilusão querer chegar a novos resultados fazendo as mesmas coisas. É hora de: aproximar relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores, realizar campanhas de incentivo a idéias pragmáticas, valorizar as pessoas com perfis empreendedores e reconhecer essas pessoas criando a cultura da melhoria continuada em uma organização em constante aprendizado;
- Força transformadora da ação – somente inovando, renovando e reinventando é que podemos aproveitar as ricas oportunidades que a crise nos traz. É hora de: agir com senso de prioridade e economia, mas não de cortar indiscriminadamente o investimento nas pessoas. É hora de desafiar as equipes a dar o melhor de si e alcançar resultados excepcionais, apostar nos talentos, redirecionar programas de educação corporativa e fortalecer a comunicação.

Com sabedoria, Luiz Edmundo Rosa conclui que “em momentos de crise, cabe aos líderes um papel fundamental de promover as transformações necessárias muito além da questão imediata de superar as dificuldades, por mais urgentes e complexas que sejam. Precisa haver um verdadeiro compromisso com o futuro e as pessoas são os agentes capazes de criar, inovar, transformar e fazer acontecer.”

Em resumo, a crise nos impõe o desafio de realizar mudanças e exige visão e responsabilidade nas decisões. Medidas defensivas e isoladas refletem falta de visão, de pensamento estratégico e de criatividade. Quando se é dominado por esse estado de espírito, a crise se espalha e agrava ainda mais os resultados. Nos momentos de crise que se apresentam com mais intensidade e continuidade, os líderes tem papel fundamental nas mudanças e superação das dificuldades. Eles precisam assumir o compromisso com o futuro e mobilizar as pessoas que representam os agentes capazes de gerar novas idéias, criar e transformar a realidade. O papel da gestão, portanto, é favorecer esse movimento construindo culturas empresariais sólidas como o grande diferencial competitivo. Resultado: quando a crise for superada – e ela vai passar – a empresa responderá ao novo ambiente de negócios, as novas aspirações dos clientes, investidores, colaboradores e demais públicos estratégicos.

O papel da liderança na gestão de pessoas, portanto, é o fator fundamental para a grande virada, no jogo dos negócios.

✓ **SUZY FLEURY**



COACH E PALESTRANTE

- ✓ Psicóloga (UNIP- CRP 06/24888-4)
- ✓ Especializada em Terapia Cognitiva (ITC - CFP 013/07)
- ✓ Mestre em Psicologia do Esporte (Universidade Autônoma de Madri e Comitê Olímpico Espanhol - Reg.27472)
- ✓ Pós graduada em Marketing (ESPM - Jul 1989)
- ✓ Coach com certificação internacional (SBC e LAMBENT - ICC 4289)
- ✓ Integrou a Seleção Brasileira de Futebol e diversos clubes
- ✓ Fundadora da Academia Emocional
- ✓ Autora do livro Competência Emocional - Ed. Gente

CLIENTES DO ESPORTE: Seleção Brasileira de Futebol, Corinthians, Palmeiras, Santos, São Paulo, Atlético-PR, Goiás. Também trabalhou com jogadores como Ronaldo (fenômeno), Ronaldinho Gaúcho, Gilberto Silva, Roberto Carlos, Raí, Cafú, etc. e, com os técnicos Vanderlei Luxemburgo, Geninho, Levir Culpi, Nelsinho Batista, Osvaldo de Oliveira, Zetti, Estevam Soares, Cuca, etc.

CLIENTES EMPRESARIAIS: Abril, Adidas/Portugal, Alcoa, Algar, Aventis, Bayer, Banco do Brasil, BNDES, Bayer, Boticário, Caixa Econômica, Camargo Correa, Chroma Engenharia, Credicard, Duratex, DuPont, Epson/Portugal, Farmais, Ford, Fundação Dom Cabral, GM, IBM, Itaipu, Itau, J&J, Michelin, Nestlé, Nissan/Portugal, OESP, Pão de Açúcar, Petrobras, Philips, Prosegur/Portugal, Remax/Portugal, Renault/Portugal, Roche, Rodobens, Sebrae, Siemens/Portugal, SAP, SulAmérica, Telefônica, 3M/Portugal, 20th Century Fox, TV Globo, Unilever, VW, WalMart, Xerox e muitas outras.