

Enfoque no longo prazo traz desafios à gestão

04/06/2009 - 13:02 - Agência Estado

A crise econômica intensificou o processo de mudança na gerência das empresas, de acordo com o professor de liderança e gestão da Universidade Harvard, Bill George. Segundo ele, os executivos devem dar mais enfoque no longo prazo que nos resultados imediatos.

Nos próximos dez anos, prevê, as empresas serão mais horizontais, comandadas por executivos mais jovens e comprometidos com seus valores e missões.

"Os presidentes que compram a filosofia do retorno imediato para o acionista inevitavelmente vão destruir a companhia. Vimos isso acontecer agora com a General Motors, que teve presidentes nos últimos quarenta anos com enfoque no curto prazo", diz o professor, que participou ontem do Fórum Mundial de Liderança da HSM. Segundo ele, a competição global será no longo prazo.

A renovação também tem de ocorrer nos líderes da empresa. George acredita que o processo de conceder mais autonomia aos empregados, capitaneado por empresas como o Google, deve se estender à maioria das empresas do mundo na próxima década. "Você tem de desafiar as pessoas para oferecer novos produtos e melhores serviços."

George diz que líderes como a presidente da PepsiCo, a indiana Indra Nooyi, vão ser o parâmetro para o futuro. "Nooyi é a primeira presidente da empresa que não é dos EUA, e já disse que os próximos líderes vão ter de conhecer outros países, para compreender a nova estrutura mundial", afirma. A formação desse novo quadro depende de mais oportunidades para os jovens executivos. "Na minha classe, os melhores líderes são ex-militares de 22 anos que eram responsáveis por batalhões. Então, por que não dar a oportunidade para um jovem empregado?"

Para o executivo, a atuação no longo prazo implica partir de pressupostos mais sustentáveis para a tomada de decisões, como os valores e a missão da companhia. Esse norte também serve para "dar sentido" ao trabalho dos funcionários na empresa. Ele cita o exemplo da Medtronic, empresa de tecnologia médica que presidiu por 13 anos. "Deixamos de fazer uma aquisição de US\$ 16 bilhões por incompatibilidade de culturas." O Brasil, segundo o professor, tem uma espinha dorsal de grandes empresas familiares, que tradicionalmente possuem um enfoque no longo prazo. "Talvez esse seja um dos motivos pelo qual o País está melhor nessa crise", diz. Essa estrutura, no entanto, pondera, é mais resistente às mudanças gerenciais, especialmente quando se trata da horizontalização dos cargos ou da concessão de autonomia aos empregados.

O consultor da Empreenda, César Souza, diz que a situação privilegiada do Brasil na crise econômica torna as mudanças na gestão mais lentas. "Ainda há um grande enfoque no curto prazo, na contramão do que vem acontecendo nos EUA, onde as empresas foram mais gravemente afetadas", afirma. Segundo levantamento com 520 empresas, feito pela Empreenda e HSM, o fluxo de caixa, faturamento e receitas são os principais desafios apontados pelos executivos para este ano.