

## A Solução é Criar Problemas

---

**Walter Longo**

Crises cíclicas de mercado sempre foram uma ótima oportunidade de revisar conceitos, reavaliar dogmas, e colocar em dúvida padrões estabelecidos em administração empresarial.

São nesses momentos que fica clara a diferença entre eficiência e eficácia, ação e movimento, mando e comando, normalmente considerados sinônimos entre empresas e executivos na avaliação de sua performance.

Empresas como IBM, General Motors, American Express, e outros grandes ícones deste século, estão passando por profunda crise de identidade e objetivo. Partem, então para cortes maciços de pessoal, demissões na cúpula, fechamento de fabricas e unidades, uma verdadeira diáspora feita em nome da necessidade imperiosa de se ajustar aos novos tempos.

A pergunta que fica latente na cabeça de cada um de nós, é se tudo isso será suficiente para realmente alterar substancialmente o destino dessas corporações. Afinal, dificuldades conjunturais sempre determinaram alterações estruturais nas organizações. Parte-se do princípio que cortando cabeças ou encontrando culpados já é, de per si, uma solução para o problema. Essa visão imediatista, tática e de curto prazo é um comportamento que infelizmente se espalha dos clubes de futebol até as mais sofisticadas empresas do mundo, onde mudam-se os profissionais, mas não se altera a ótica de como se deve enfrentar os problemas e dificuldades.

E parece que essa síndrome está se repetindo cada vez mais.

Procurando acompanhar um padrão estabelecido há dezenas de anos por escolas de administração, e obedecido até hoje por head hunters e diretores de recursos humanos, a busca por executivos que ocupem postos de comando nas organizações tem se utilizado de parâmetros e modelos que não funcionam mais.

Como resultado disso, passamos os últimos trinta anos recrutando e colocando nas posições chave ou de liderança de nossas empresas, executivos de carreira, e não verdadeiros homens de negócio.

Vendeu-se a necessidade de uma administração profissional e técnica, e os antigos patrões ou proprietários das empresas cederam seu lugar, resignados e confiantes, para profissionais de aluguel.

Assim, um novo espírito assumiu o poder nas organizações. Executivos que colocam seus objetivos e interesses pessoais à frente dos interesses da própria empresa, estando mais preocupados com fringes benefits que com a atuação da concorrência.

Essa troca de comando, e alteração do modelo de liderança, trouxe como consequência uma ruptura do senso de missão e espírito de corpo dos empregados em geral, passando a existir cada vez mais uma individualidade de interesses, situação perigosa para a continuidade da própria empresa.

Se esse fenômeno já tem sido identificado como um problema emergente em mercados estáveis e durante períodos de tranquilidade, em situações de crise ou indefinições econômicas, as consequências são ainda mais desastrosas.

A verdade é que em termos pessoais, e de perspectiva de carreira, os executivos em geral entendem que a atitude de não decidir é sempre mais seguro que tomar decisões. E numa crise, esse dogma é ainda mais verdadeiro.

Criou-se uma nova casta de executivos que se apossou do poder para fazer com que as coisas sigam como estão. Ao invés de tomarem pulso da situação, tomam seus próprios pulsos preocupados com seu nível de tensão e stress.

Como consequência, nunca tivemos uma mediocridade tão grande no comando das empresas quanto nos dias atuais. É um misto de indefinição de mercado com indecisão de comando. Não decidir tem sido mais seguro para o executivo, mas desastroso para as empresas. E a razão desse problema não está na qualidade dos recursos humanos, e sim na missão e objetivo que lhes são determinados.

Temos contratado profissionais de comando para nossas organizações com a missão de resolver problemas. Na verdade hoje, mais que nunca, precisamos de líderes que tenham a capacidade de criar problemas, e de liderar sua equipe na busca de soluções. Verdadeiros homens de negócio que constantemente gerem desafios, e que não se contentem com o estabelecido, com o pré-concebido, com os dogmas e padrões vigentes.

Padrões clássicos de comportamento empresarial já não funcionam mais. Para situações atípicas, ou não repetitivas como a que atravessamos atualmente, modelos estabelecidos servem apenas para prolongar a sobre-vida, jamais para desenvolver ou sair da situação que nos encontramos.

Precisamos rapidamente trocar nossos executivos de carreira por homens de negócio. Trocar gente especializada em resolver problemas, por líderes cuja função seja criá-los constantemente, revisando conceitos e indo além do estabelecido.

Muitas empresas dos EUA estão optando pelo crescimento orgânico, ampliando o número de profit centers, e dando seus comandos a mini ou micro empresários. Títulos de MBA e PHD perdem gradativamente sua importância, dentro dessa nova visão de expectativa de performance evolucionária.

A nova teoria da Corporação Virtual, na qual empresas são um verdadeiro organismo vivo que cresce ou diminui quase instantaneamente, através de alianças estratégicas específicas, parece ser uma receita ideal para esse novo perfil de comando das organizações.

Experiência e ousadia passam a ser características cada vez mais valorizadas, alterando até a renitente aversão das empresas por profissionais de faixa etária mais elevada.

Com executivos de carreira no comando das organizações, acabamos entrando num período de profunda crise e indefinição. Sobreviver, ou sair dela, exige mais do que simplesmente resolver problemas e postergar decisões. Não devemos temer mudanças, e sim mudar os que temem.

A saída é ousar e gerar desafios. Criar problemas é a única solução.