

SÉRIE 3

**Preparado
para o futuro?**

Os desafios para se criar o futuro

MESA
CORPORATE GOVERNANCE



Assista ao vídeo de Luiz Marcatti, presidente da MESA Corporate Governance, sobre os desafios no momento de crise.

Imaginar o futuro não é uma tarefa fácil. Quanto mais prevê-lo. Sendo o futuro imprevisível, por que então tentar antevê-lo? A resposta para essa pergunta é a incerteza. Quanto maiores forem a incerteza e o dinamismo do ambiente externo, maiores serão a necessidade de se desenvolver alternativas para se sobreviver. E para isso é necessário fazer algum tipo de previsão. Pois, com ela, a empresa consegue visualizar mudanças, identificar oportunidades, buscar novos recursos e desenhar novos negócios.

Quanto mais sintonizada a empresa estiver com o ambiente externo melhor será a sua capacidade para detectar não só tendências não-lineares como também perceber eventos pequenos, mas decisivos para a liderança ou longevidade da empresa. Como é, por exemplo, uma nova tecnologia ou uma mudança legislativa. E as novas tecnologias não param de surgir. A inovação está mudando o perfil do mundo e criando uma pressão sobre os recursos existentes.

“Os cenários lidam com dois mundos. O mundo dos fatos e o mundo das percepções. Seu propósito é reunir e transformar informação de significância estratégica em novas percepções.” - Peter Schwartz

Até o início da década de 1970, a explicação do futuro feita com base no conhecimento do passado era viável. Com o primeiro choque do petróleo em 1973, depois da Guerra de Yom Kippur no Oriente Médio, houve uma alta no preço do petróleo. A crise energética abateu-se sobre o mundo todo. Das maiores companhias de petróleo, apenas a Royal Dutch Shell estava preparada para a mudança. Os executivos da empresa responderam com rapidez à crise e, durante os anos seguintes, a fortuna da Shell cresceu. Nesse momento, ficou nítida a insuficiência da utilização dos métodos preditivos tradicionais. Para operar em um mundo incerto, os executivos precisavam questionar os seus pressupostos de como o mundo funcionava, a fim de poder enxergá-lo mais claramente com o objetivo de transformar a visão da realidade.

“O resultado final, entretanto, não é uma fotografia precisa do amanhã, e sim melhores decisões sobre o futuro.” - Peter Schwartz

No Brasil, a ruptura dos modelos econômicos políticos sociais começou já na década de 1980, com a recessão de 1981/1983, a reforma da Constituição Federal e os vários planos econômicos que se sucederam até a posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Alguns outros exemplos marcantes de mudanças não-lineares são o ataque das Torres Gêmeas em setembro de 2001 e a crise mundial de setembro de 2008, deflagrada pela falência do banco de investimento americano Lehman Brother Holdings Inc. Ambos os acontecimentos marcaram o mundo e transformaram, sem precedentes, a Economia mundial. As barreiras organizacionais e a liderança

“Quando você casa excelência operacional com inovação, multiplica o valor de sua criatividade.” – Jim Collins

Um número surpreendente de executivos é prisioneiro das suas próprias convicções com relação ao futuro do seu negócio. Quando essas convicções ou “visões” estão fora de sintonia com a evolução do mercado, elas obscurecem a capacidade desses executivos de ajustar as estratégias à nova realidade de mercado. A empresa passa a viver uma “dissonância estratégica”. O risco da dissonância é o risco de se ter pressupostos que não correspondam à realidade, o que resulta em estratégias perdedoras.

Embora haja consciência de que as não-linearidades estejam presentes no dia a dia das empresas, existe uma resistência em se aceitar mudanças; pois, para se pensar no futuro, é necessário na grande maioria das vezes se fazer uma ruptura com o presente. Os modelos mentais presentes na organização nem sempre estão aptos a captar o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo e que conformam o ambiente futuro. A razão dessa resistência pode ser explicada, como já explicado anteriormente, pelo fenômeno conhecido como dissonância cognitiva, ou seja, a percepção de incompatibilidade entre o presente e um futuro diferente do que se vive e se acredita. O que resulta na aceitação ou na negação como um mecanismo de defesa. E quanto mais enraizada for a crença ou a convicção, mais forte será a sua resistência em aceitar uma possível mudança.

“Arie de Geus, um pioneiro nas ideias sobre aprendizagem organizacional, conta a história de um índio que fora levado de seu ambiente remoto e selvagem (uma sociedade que ainda não descobrira a roda) para uma grande cidade. Quando voltou, ele contou que a coisa mais impressionante que havia visto fora uma pessoa usando carrinho de mão para transportar bananas. Ele deixou de enxergar arranha-céus, carros [...] ainda não estava preparado para vê-los.” - Peter Schwartz

A dissonância cognitiva que leva à dissonância estratégica afeta o futuro da empresa, pois os seus líderes têm uma grande dificuldade em se desapegar do modelo bem-sucedido presente, em prol de algo novo e desconhecido que deverá ser criado no futuro. Qualquer pessoa, porém, tem a capacidade de usar a imaginação para desenhar o futuro. Os neurocientistas acreditam que são as barreiras emocionais como o medo, as barreiras de percepção como as heurísticas de pensamento e as barreiras culturais como hábitos e costumes que interrompem o acesso a esse potencial imaginativo.

A governança e a liderança:

- Garantir que a liderança existente esteja preparada para as mudanças, priorizando a diversidade não só de gênero e etnia, mas também a diversidade de habilidades, atitudes e aptidões.
- Acompanhar o desenvolvimento da liderança alinhando-a não só para o negócio existente, mas para o desenvolvimento de futuros negócios.

“Os líderes atuais moldam a cultura organizacional, mas a cultura também molda os líderes futuros.” – Ram Charan

Quais as práticas adotadas pela sua empresa para avaliar o potencial da liderança? Como são feitos os processos de reconhecimento e premiação? Como as oportunidades de desenvolvimento pessoal são consideradas? Como os talentos são atraídos para o seu negócio? Quais são as habilidades, atitudes e aptidões que a empresa busca com vista no negócio atual e futuro? Quais são as fontes de recrutamento? Quais são os critérios?

****Este texto foi originalmente publicado no Estudo VII da MESA Corporate Governance, Cenários estratégicos: desafios para se criar o futuro.***

A série “Preparado para o futuro?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.](#)

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.