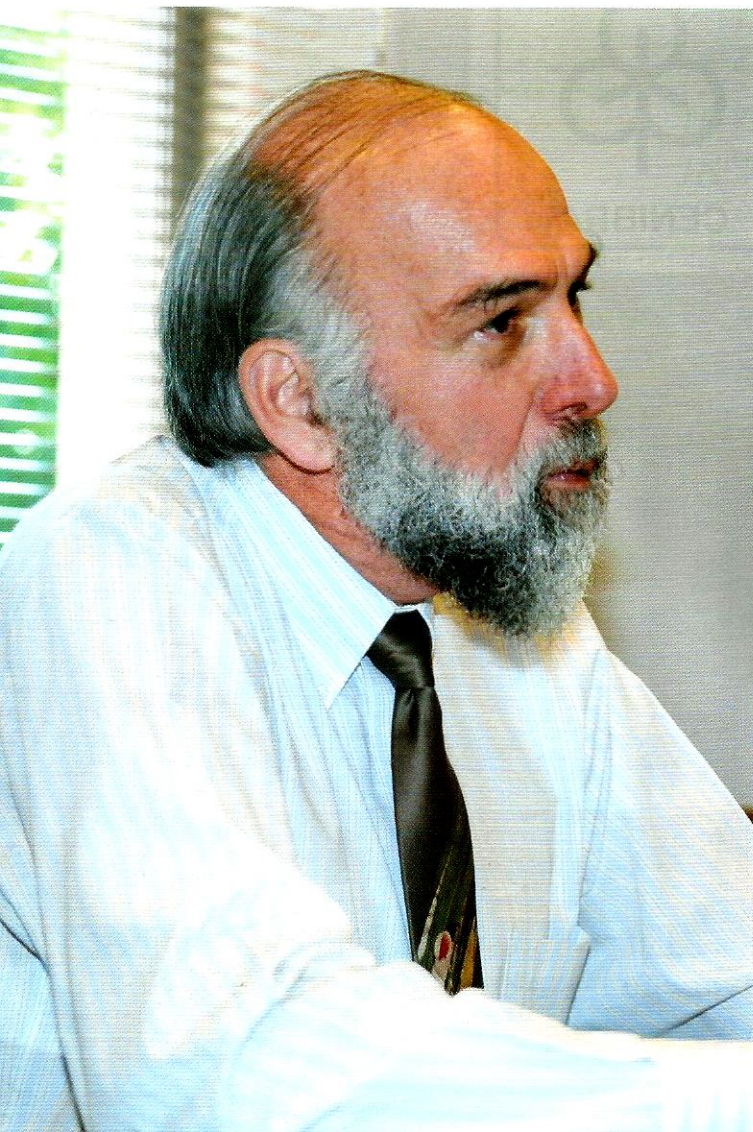


inquietaudes

sobre os modelos de gestão dos negócios



A gestão de qualquer negócio (florestal, agrícola, industrial, etc.) consiste no eficaz (estratégias corretas) e eficiente (operações bem-feitas) gerenciamento de uma rede produtiva, focado em resultados (produtividade e lucratividade) e sustentabilidade. Por sustentabilidade, entenda-se a perpetuidade do negócio no longo prazo e os aspectos socioambientais relevantes relacionados.

Essa mudança nivelou para uma mesma base inicial todas as empresas e em todos os negócios. Quem foi mais rápido e saiu na frente acabou sendo privilegiado. Por isso o crescimento enorme e rápido de algumas organizações e a queda de outras. "

Celso Edmundo Bochetti Foelkel

Consultor e Escritor Especialista em Florestas

Em passado recente (até os anos 1980), isso tudo era executado pelos gestores com base em seus princípios, valores, liderança, comportamento, conhecimentos, compromissos e competências. Quem alavancava tudo eram os cérebros e os comportamentos das equipes gerenciais. As coisas passaram a mudar fortemente a partir da última década do século passado. As revoluções tecnológica e empresarial se propagaram com as explosões nas tecnologias da informação, TI, e das comunicações, TC. Em 1999, o sociólogo espanhol Manuel Castells lançou sua obra-prima, a qual denominou de *Sociedade em Rede*, que se alicerçou em explicar o novo

modelo de capitalismo – denominado pelo autor de “capitalismo informacional” – em função das acelerações causadas pelas poderosas tecnologias da informação e comunicação. Esse novo capitalismo se fundamenta, basicamente, na eleição das tecnologias informacionais para controlar, monitorar, otimizar, desempenhar, fortalecer, estrategiar, prever, comparar, comprar, vender, estocar e mais tantos outros verbos importantes. Trata-se de mudanças radicais que aconteceram na simples troca de um século para o outro. Alteraram-se, com isso, e de forma radical, os modelos e as formas de gestão em praticamente todos os negócios.

Essa mudança nivelou para uma mesma base inicial todas as empresas e em todos os negócios. Quem foi mais rápido e saiu na frente acabou sendo privilegiado. Por isso o crescimento enorme e rápido de algumas organizações e a queda de outras. O curioso disso tudo é a paixão que algumas dessas ferramentas gerenciais têm trazido a muitos gestores de negócios. Afinal, elas oferecem controle de operações e monitoramento de pessoas com simples estabelecimento de indicadores de desempenho, de metas e de desafios que precisam ser conquistados, às vezes, a qualquer preço.

Entretanto muitos gestores ainda não se deram conta de que seus negócios são redes de valor e não cadeias lineares de gestão. Quando se mexe em um nó da rede, podem-se desestabilizar inúmeros outros – positiva ou negativamente. Esse entendimento parcial do capitalismo informacional, potencializado pelos computadores, tem levado as empresas (pela ação de seus gestores) a multiplicarem seus indicadores de desempenho – com isso, os desafios para crescer, sobreviver e competir despencam como cataratas turbulentas sobre as pessoas, sejam as da própria empresa, dos terceirizados ou da própria comunidade. A gestão por custos unitários mais baixos tornou-se o modismo do momento, até mesmo como reflexo da crise financeira que começou em 2008 e ainda não terminou. Muitos dos que acreditavam que a tecnologia da informação iria facilitar suas vidas agora se surpreendem com o torpedeamento por mensagens de e-mails, de metas cada vez mais apertadas para cada um dos talentos humanos da empresa e de se ter que justificar todos os dias os não atingimentos de muitos índices criados para gerenciar o que não precisaria ser necessariamente gerenciado.

Esse turbilhão todo acaba se convertendo em prato cheio para os vendedores de novos modelos de gestão. A cada ano, surgem novas e charmosas ferramentas para alimentar o sonho de vida melhor e mais duradoura para muitos gestores. As celebridades da gestão do século passado (Porter, Juran, Deming, Peters, etc.) vão sendo esquecidas e substituídas pelos nomes das ferramentas de gestão (Seis Sigma, Lean Manufacturing, Green Belts, Balanced Scorecard, Balanced Sourcing, KPI's, Shared Value, etc.). Com isso, estamos sendo sempre paparicados por acadêmicos (que raramente praticaram gestão de negócios) para que nos interessemos pelas suas novas ferramentas gerenciais. Vendem sonhos e ventos – algumas vezes compramos tempestades. Não que isso seja a regra – mas as ferramentas gerenciais estão sempre sendo desembarcadas nos mercados –, e nós, do setor de base florestal, que sempre relutamos em adquirir uma tecnologia industrial não comprovada, acabamos acreditando e trocando as ferramentas gerenciais com alguma frequência.

O maior problema que vejo nisso tudo é que a gestão informacional acabou distanciando as pessoas das realidades das operações. Os técnicos preferem ver suas fábricas e

florestas virtuais, e poucos vão ao campo ou às áreas industriais conversar com as florestas ou com os processos fabris – ou mesmo com seus produtos. Outra inquietude que tenho é em relação aos desafios cada vez mais difíceis de serem atingidos e que são colocados como metas gerenciais. Eles passam a governar a vida das pessoas, fragilizam as relações humanas e desagregam a fidelidade das pessoas em relação às empresas ou ao próprio negócio. Já ouvi de muitos jovens a preocupação deles em só entender de árvores ou de celulose – a maioria acredita que precisaria ter mais mobilidade para transitar de um tipo de negócio para outros. O “bafu na nuca” também precisa ser gerenciado para evitar que nossas pessoas se tornem dependentes de fármacos como Lexotan, Valium ou Gardenal.

Por outro lado, a sociedade vive também os conflitos das explosões das TI's e TC's. O que era para nós privativo ou pessoal ficou escancarado para todos. *Hackers* invadem nossas senhas e copiam nossas declarações de imposto de renda, extratos bancários, conseguem tirar documentos em nosso nome, etc. Recebemos milhares de mensagens *spam* tentando nos vender algo – já o telemarketing virou uma praga internacional. A vulnerabilidade cresceu para as pessoas e para as empresas – nada mais natural que isso acontecesse.

Nunca tantas coisas de bom e de ruim aconteceram em tão curto intervalo de tempo. Definitivamente, vivemos mudanças incríveis em apenas duas décadas. Alguns negócios sucederam bem, outros nem tanto. Algumas empresas floresceram, outras sucumbiram. Como a história é contada pelos vencedores e não pelos perdedores, parece que as coisas estão dando certo na gestão. Os que perdem são logo esquecidos, não importa quão bons, justos, responsáveis e honestos eles tenham sido. São até mesmo rotulados de fracassados por causa dessas virtudes, hoje vistas por alguns como coisas do passado.

E fica, então, a questão: até quando essas mudanças radicais continuarão acontecendo, fortalecidas que são pelo capitalismo informacional? Como será que faremos a gestão dos negócios florestais em uma década mais? As nossas árvores plantadas ainda estarão crescendo melhoradas com base nos paradigmas de consumo e nas especificações de hoje! E o que estaremos produzindo com elas? Biocombustíveis gasosos e líquidos? Nanocelulose? Bio-óleo e biodiesel? Ou simplesmente lenha, carvão vegetal, celulose, papel e painéis de madeira, como fazemos hoje, com muito orgulho das nossas conquistas recentes?

E quanto aos nossos concorrentes? Estarão eles dentro de nosso próprio negócio ou distantes dele? Para onde vamos? Caminho difícil de ser enxergado por máquinas que não possuem intuição. Talvez esteja na hora certa de tentarmos hibridar as TI's e TC's com a gestão mais humana, mais intuitiva, mais dialogada entre pessoas e menos por controles de múltiplos índices desafiadores e causadores de estresses. Se olharmos os exemplos mostrados pela natureza e pela própria sociedade, veremos que, após anos de fortes mudanças radicais, acabam acontecendo ajustes de equilíbrio que perduram até o surgimento de novas revoluções. Só não sabemos em que estágio se está nessa revolução atual – se apenas começando, se no meio ou no final dela. Enfim, a sociedade muda, o consumo de bens e serviços, idem. Nada mais normal que mudem os modelos de gestão. Mas peço que não se esqueçam de manter um foco na humanização das empresas e não em sua robotização.