

ARTIGOS PUBLICADOS DE
OSCAR MOTOMURA

NEGÓCIOS

ARTIGOS PUBLICADOS DE
OSCAR MOTOMURA

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR
ENEGÓCIOS



MENTE DE FUTURISTA

*“Qual o modelo mental de quem está o tempo todo perscrutando o futuro?
E o modo de pensar de um executivo visionário e estrategista?”*

Oscar Motomura

Entre os futuristas que conheço, um se destaca pelo índice de “acertos”: John Naisbitt (autor de Megatendências), que enxergou décadas antes o mundo em que vivemos hoje. Previu inclusive a ascensão da China. Mas como acerta tanto? Como ouviu muito isso, acabou escrevendo um livro sobre o próprio “modelo mental”, em que expõe suas principais premissas para prever o futuro.

Primeira: muitas coisas mudam, mas a maioria permanece constante. As mais importantes são constantes fundamentais na vida (família, escola, trabalho, religião, esportes) e precisam estar no tabuleiro o tempo todo. Na dimensão empresarial, que constantes devem-se levar em conta ao se projetar o futuro?

Segunda: o futuro está embutido no presente. Está conosco hoje e em todo lugar. Segundo Naisbitt, os jornais são o primeiro rascunho da História. Na sua empresa se conversa sobre os sinais do futuro já evidentes hoje?

Terceira: concentre-se no placar do jogo para distinguir fatos de aparências. O placar é fato. O que se diz sobre ele já é interpretação. Ao fazer previsões, você sabe distinguir fatos de opiniões?

Quarta: compreenda o poder de não ter de estar certo o tempo todo. Nesse estado mental, ficamos livres para pensar e entender o mundo e sua direção. Na sua empresa, todos são livres para usar a imaginação ou sentem-se obrigados a estar sempre certos?

Quinta: veja o futuro como um quebra-cabeça. Conecte, digamos, algo vivido no trabalho com algo lido no jornal. Veja como as peças formam uma nova imagem. O futuro não é linear. Sua empresa faz planos lineares ou prepara-se para incertezas e surpresas?

Sexta: não se antecipe demais ao desfile para não parecer que não faz parte dele. O momentum para um novo projeto já existe ou é uma possibilidade ainda remota?

Sétima: quando os benefícios são reais, as mudanças “pegam”. Resistência a mudanças é mito. Que benefícios reais seus clientes, o mercado e a sociedade buscam?

Oitava: as mudanças que mais esperamos sempre acontecem mais lentamente. Por impaciência, sua empresa assume riscos excessivos e até abandona projetos prematuramente?

Nona: o futuro é moldado buscando-se oportunidades, não solucionando problemas. Seus planos incluem oportunidades inéditas? Ou foca a resolução de problemas do passado?

Décima: não acrescente sem subtrair. Para detectar megatendências, foque as principais. Se surgir mais um fator importante, elimine um dos outros. Ao decidir por um novo negócio, produto ou serviço, quais dos antigos deve-se suprimir?

Uma 11ª premissa que Naisbitt adicionou: não esqueça a ecologia da tecnologia. A internet e o celular são um fenômeno tecnológico ou social? O que as novas tecnologias podem trazer à sua empresa, clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e à comunidade? Até que ponto seus planos para o futuro colocam essas questões no centro de tudo? Boas previsões. Bons planos. Excelente Ano. Para todos. E para o todo. ■

*Veja o futuro como um quebra-cabeça.
Conecte a sua experiência no trabalho com
algo que você leu no jornal.*



AMPLIE SUA VISAO

*“Ao planejar, tendemos a ver o futuro sempre pelas mesmas lentes.
Mas que tal experimentar outras maneiras de antecipá-lo?”*

Oscar Motomura

Estamos o tempo todo tentando descobrir oportunidades de bons negócios. E quanto mais cedo descobrimos, melhor. Queremos nos antecipar aos acontecimentos, ao futuro. Em nosso planejamento, construímos cenários, fazemos projeções lineares, muitas vezes sem perceber que são simples extrapolações do que conhecemos no passado. Imaginamos rupturas meio a contragosto. Buscamos sinais de mudanças no que se vive hoje. Mudamos... mas sempre em torno de um núcleo relativamente grande representado por tudo o que achamos que não vai mudar.

Sim. Fazemos tudo isso e muito mais. Mas, com muita frequência, somos surpreendidos: uma megacrise financeira mundial, tecnologias inclusive sociais que mudam a dinâmica do mercado. E, cada vez mais, reações da própria natureza, enquanto não decidimos, globalmente, o que mudar em nosso modo de viver. Seria tudo isso consequência de simples miopia? Ou trata-se de uma deficiência mais complexa que exige lentes multifocais?

Eis algumas “lentes” diferentes para refletir sobre o futuro de forma mais ampla: 1) a lente das necessidades não atendidas que carregamos até hoje: até que ponto elas poderão nos levar a uma megacrise no futuro?; 2) a lente das necessidades do futuro: o que não estamos conseguindo ainda enxergar?; 3) a lente dos serviços críticos: até que ponto vamos precisar de mais solidariedade para ter mais equilíbrio no mundo?; 4) a lente das possibilidades futuras: até que ponto a ciência e as novas tecnologias abrirão possibilidades que não vemos hoje?; 5) a lente da diversidade: até que ponto a visão dos “mundos dentro de mundos” (di-

ferentes faixas etárias e classes sociais, por exemplo) nos fará sair das soluções pasteurizadas nos negócios e na gestão pública?; 6) a lente dos jogos políticos, sociais e econômicos: as distorções que causam tenderão a piorar ou melhorar?; 7) a lente das megacrises anunciadas: até que ponto a decisão de ouvir, genuinamente, sem preconceitos e julgamentos, os alertas recorrentes dos cientistas poderá nos ajudar a evitá-las ou esvaziá-las?; 8) a lente do livre pensar: se projetarmos os tempos à frente de forma mais solta, sem interesse utilitário e sem a pressão de “estarmos sempre certos”, o que poderemos enxergar?; 9) a lente do que as pessoas buscam como ideal de vida: até que ponto a busca de objetivos que transcendam o meramente econômico (de PIB para FIB, por exemplo) nos fará prever um futuro muito diferente das “projeções tradicionais”?; 10) a lente da evolução da consciência humana: até que ponto a busca de uma parcela cada vez maior da humanidade por significado irá moldar o futuro de todos?

*Construímos cenários sem perceber
que são simples extrapolações do que
conhecemos no passado*

E se, em nossas sessões de “planejamento estratégico”, imaginarmos o futuro através dessas lentes? Surgirão propostas que transcenderão nosso core business atual? Constituiremos reservas para investir, não em reposição de ativos úteis no passado, mas para testar de forma concreta, não só no papel, um futuro muito diferente e com mais possibilidades? ■



TEMPO DE QUALIDADE E FUTURO

“O futuro nada mais é do que a resultante do que vimos criando coletivamente. Muito do que estará acontecendo em 20 anos já vem sendo moldado há décadas. Temos condições de mudar o curso dos acontecimentos?”

Oscar Motomura

Sabemos que futuro é esse, que vem sendo moldado? Na verdade, sim. Sabemos as condições em que o planeta se encontra. Sabemos que a violência continua fragmentando a sociedade. Sabemos que o modo de vida e o tipo de consumo que se multiplica pelo mundo todo não são sustentáveis.

A mesma mente que sabe também racionaliza. Postergamos ações que curam. E justificamos. E todos fingimos acreditar. Num imenso jogo de ilusões. O que está na base de tudo isso também sabemos: o egoísmo e a falta de desprendimento dos que têm muito, a ganância e a ambição desmedida de alguns, a manipulação das instituições, a deterioração dos valores, a busca de crescimento ilimitado num mundo com recursos finitos... Mas por que racionalizamos e por que não agimos rapidamente na direção da cura?

A resposta a essa questão pode estar muito perto de nós. Tudo isso que vemos no macro talvez esteja acontecendo no micro. Em nossa vida pessoal, insistimos num modo de vida não saudável... Sabemos o que temos que fazer e não fazemos. Nas empresas, idem. Vamos nos acostumando com um jeito de atuar também não saudável: muito estresse, excesso de competição, fragmentação de todo tipo, ações predatórias...

Nesse tipo de reflexão, a questão que está sempre presente seria: “Precisamos chegar ao fundo do poço para, só então, fazer o que é preciso...?”

Para agir antes do ponto de colapso, será preciso romper algumas barreiras muito poderosas. A mais relevante delas é a do “piloto automático”. Tudo em nossa vida “está em marcha”. Há uma rotina, os tempos estão alocados, as pessoas atuam dentro de processos estabelecidos. Não sobra quase tempo de qualidade para o diferente. O mesmo acontece em nossas empresas e na sociedade. Fazer toda a rotina estabelecida mudar e dar uma guinada requer energia. Em certos casos, muita energia, tempo, recursos. Energia extra. Ou seja, em adição a toda energia e recursos que alocamos ao “piloto automático” da vida cotidiana. Tudo o que é preciso para curar nosso modo de viver exige doses maciças de investimento, a dedicação integral de nossos melhores talentos. E principalmente: tempo de qualidade. Sem essa dose maciça de energia, o “transatlântico” não mudará seu curso e continuará no “piloto automático”, rumo a um futuro que ninguém deseja.

Quando você fará seu sabático para repensar seu modo de vida e dar a guinada necessária? Sua empresa estaria disposta a investir um grande volume de recursos extras e formar uma superequipe de talentos sênior para ficar seis meses, dez horas por dia, focado na reinvenção do transatlântico? Os mais de duzentos países do mundo estão a fim de alocar centenas de bilhões e até trilhões em recursos e seus melhores líderes e cérebros por alguns anos em tempo integral, para idealizar e fazer acontecer a guinada que o mundo precisa dar...? Na cultura que criamos em nossas organizações, tudo precisa ser resolvido em breves reuniões ou em retiros de poucos dias... Estamos nos enganando. Nossos maiores desafios jamais serão superados se não houver energia em quantidade proporcional à magnitude dos problemas que queremos resolver... ■



IMITAÇÃO DA VIDA

*“Seria possível desenvolver líderes da maneira como se formam pilotos?
E também prever as situações que deveriam estar nos simuladores?”*

Oscar Motomura

A ideia de imitar a vida para entreter (teatro, jogos), educar (estudo de casos) e planejar (simuladores) é muito antiga. O que fascina é a sensação de se estar vivendo as situações “imitadas”, algo difícil de conseguir em aulas expositivas e apresentações tradicionais. Simuladores são em geral eficazes no desenvolvimento de habilidades mais técnicas, como no caso de treinamento de pilotos ou operadores da bolsa. Mas têm limitações quando se trata do desenvolvimento de profissionais em áreas menos técnicas, como na preparação de líderes.

Eles podem ajudar a trabalhar os referenciais (assegurar uma melhor visão do todo) ou a dar fluência em competências duráveis, como a de pensar sistemicamente, se relacionar, negociar. Podem acelerar a evolução e gerar conhecimento tácito, amadurecendo as pessoas pela prática em laboratório. Essas são algumas das vantagens.

Mas os simuladores nem sempre resolvem. Em áreas menos logicorracionais e menos dependentes do passado, eles ajudam pouco. E, por vezes, atrapalham. Podem nos prender a modelos mentais do passado. A propósito: que teorias de liderança, gestão e estratégia são embutidas neles? São teorias válidas ou superadas? Superficiais ou profundas? Imitam que tipo de líder ao prever alternativas de decisão e as consequências delas? Simulam algum gênio do ramo (por exemplo, o empreendedor e mago do mundo das ações Warren Buffett) e seu processo de pensar e decidir? Mesmo que o designer estude todas as decisões geniais de Buffett, o simulador que ele criar pode não cumprir o prometido (“atuar na bolsa como Buffett faria”).

Uma coisa é ter domínio das leis da física e da matemática. Outra é resolver problemas complexos e

criar soluções inéditas no mundo real. Uma coisa é aprender a pensar e agir como Buffett por meio de simuladores. Outra é atuar efetivamente na bolsa e acertar todas. Imitar o que já passou é uma coisa. Imitar o futuro é outra.

Mesmo que o designer estude todas as decisões geniais de Buffett, seu simulador pode não atuar na bolsa como ele.

Lidar com o desconhecido, o imponderável, e criar soluções geniais ainda está longe do mundo dos simuladores. Eles podem até propiciar um contexto para o exercício da intuição, da geração de insights, de julgamentos sábios em situações com áreas cinzentas (no campo da ética, dos valores, da subjetividade, da consciência). Mas não conseguem funcionar tão bem como no treinamento de pilotos. Conseguem, no máximo, ajudar a decidir cada vez melhor pela letra da lei. Mas não pelo espírito da lei.

O impressionante avanço da tecnologia pode nos aproximar cada vez mais do jogo da vida e até nos ajudar a incorporar nos simuladores seus aspectos mais subjetivos. Mas mais relevante do que a tecnologia será nossa humildade diante dos grandes problemas da Humanidade (que ainda não conseguimos resolver) e dos mistérios que nos cercam (que ainda não conseguimos desvendar).

O verdadeiro jogo da vida talvez nunca venha a ser simulado. Porque ele só pode ser vivenciado. Como dizem os taoistas: “O Tao que pode ser explicado em palavras não é o verdadeiro Tao”. ■



SEMENTES DO FUTURO

“Muitos dos “embriões” que criarão o futuro já estão aqui conosco no presente. Quais deles devemos focar? Que outros deveremos criar? O que definirá nossas escolhas?”

Oscar Motomura

As sementes do futuro já estão conosco hoje. As sementes da próxima crise financeira mundial, as que poderão deflagrar guerras de grandes proporções ou mesmo um colapso global já estão todas por aqui. Por outro lado, as sementes de um mundo financeiro mais saudável e benéfico, de uma cultura de paz e de prosperidade global, também já estão presentes hoje, embora de forma mais silenciosa, fora dos noticiários.

O futuro que efetivamente irá emergir dependerá do que nós todos (como banqueiros, empresários, líderes de governo, cidadãos) faremos com as sementes que temos hoje ao nosso redor.

Mas quais as conexões disso tudo com os “cenários do futuro” que levamos em conta em nosso planejamento estratégico? Um jeito nuetro de ler os cenários seria: “Se as sementes do tipo X germinarem e prevalecerem, emergirá lá adiante um futuro sombrio, um futuro X. Entretanto, se as sementes tipo Y prevalecerem, teremos um futuro mais promissor”.

Mas, na prática, por trás de cada leitura há um juízo de valor. Compare a frase acima com estas: “Como acreditamos que as sementes X irão prevalecer, o cenário X é o mais provável...”. Ou ainda: “Como acreditamos que será muito difícil reverter o quadro atual, aparentemente mais X do que Y, é mais provável que emergja lá adiante um cenário X. E é nesse cenário que apostaremos...”.

O que está faltando nesse jeito de lidar com as tendências e com os “cenários”? Uma reflexão mais profunda nos leva a concluir que falta algo que transcenda essa análise fria de um observador “externo”. Está faltando o posicionamento do protagonista, de alguém que não aceita passivamente as sementes X que vê ao seu redor – como a cor-

rupção, as manipulações financeiras, violência, injustiça et cetera – e quer investir nas sementes Y...

Indo além, talvez tenhamos de parar de pensar no futuro e fazer a única coisa que é verdadeiramente real, e não especulativa, ilusória: fazer com que o dia de hoje seja tudo aquilo que ele deveria ser

Se sua empresa já está num estágio mais avançado de pensar estratégias, deve estar investindo em “embriões” de negócios do futuro. Mas, como líder e protagonista, você está consciente da plataforma sobre a qual está desenvolvendo esses embriões? Sobre sementes X ou Y? Está buscando trabalhar o solo de forma imaginativa, crítica e triplamente estratégica, visando erradicar tudo o que poderá comprometer o futuro do todo? Está assegurando cuidados refinados e “sob medida” às sementes Y, que o levarão não só a “perpetuar” a empresa, mas a fazer com que o mundo se torne mais saudável a cada dia?

Indo além, talvez tenhamos de parar de pensar no futuro e fazer a única coisa que é verdadeiramente real, e não especulativa, ilusória: fazer com que o dia de hoje seja tudo aquilo que ele deveria ser. Um hoje que seja a melhor expressão de cada um de nós. Assim, ao levar em consideração as sutilezas do “diferente” no dia a dia, de forma autêntica e natural, estaremos atendendo às “necessidades futuras” já embutidas nesse hoje. Não estaríamos, dessa forma, cuidando, sem esforço, somente das sementes Y? ■

www.amana-key.com.br

Grupo Amana-Key

Rua Nova América, 84 | Granja Viana | Cotia SP | Brasil
CEP 06709 125 | Tel: 11 4613 2323