



ARTIGO DA SEMANA

COMO CEOS SE PREPARAM PARA CENÁRIOS QUE AINDA NEM EXISTEM?

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA
TAMMELA - PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E DIRETORA DA UNIDADE RJ DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

COMO CEOs SE PREPARAM PARA CENÁRIOS QUE AINDA NEM EXISTEM?

Durante muito tempo, acreditou-se que um CEO era aquele capaz de prever o futuro. Hoje, essa ideia já não faz mais sentido. A velocidade das transformações é tão grande que, muitas vezes, quando uma EMPRESA termina de executar seu PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, o mercado já mudou.

Novas tecnologias surgem praticamente todos os dias, a Inteligência Artificial está transformando profissões inteiras, novos concorrentes aparecem de mercados completamente diferentes, mudanças regulatórias alteram segmentos inteiros praticamente da noite para o dia, conflitos internacionais afetam cadeias globais de suprimentos e novas gerações chegam às EMPRESAS trazendo valores, expectativas e formas de trabalhar bem diferentes.

Diante de tanta incerteza, surge uma pergunta inevitável: COMO CEOs CONSEGUEM PREPARAR SUAS EMPRESAS PARA CENÁRIOS QUE AINDA NEM EXISTEM? Será que eles realmente conseguem prever o futuro ou será que desenvolveram outra COMPETÊNCIA muito mais importante?

Em nossa visão, essa talvez seja uma das maiores MUDANÇAS no paradigma da GESTÃO nas últimas décadas. Durante muitos anos, acreditava-se que planejar significava prever. As EMPRESAS construíam CENÁRIOS relativamente estáveis, faziam projeções de cinco ou dez anos e assumiam que bastaria executar bem aquele plano, para alcançar os resultados esperados. Só que o ambiente de negócios mudou profundamente.

Hoje convivemos com transformações tecnológicas aceleradas, mudanças econômicas frequentes, alterações regulatórias, novos modelos de negócio, crises geopolíticas e mudanças climáticas e sociais ocorrendo quase ao mesmo tempo. Nesse CONTEXTO, a ideia de prever o futuro tornou-se praticamente impossível. E é justamente aí que surge uma diferença muito importante entre as EMPRESAS comuns e as Organizações verdadeiramente preparadas.

As Organizações menos maduras continuam tentando descobrir "qual será o futuro". Já os CEOs passaram a fazer uma PERGUNTA bem diferente: "COMO CONSTRUIR UMA EMPRESA CAPAZ DE PROSPERAR EM DIFERENTES FUTUROS POSSÍVEIS?"

Perceba que isso muda completamente a lógica. Em vez de apostar todas as fichas em uma única previsão, eles desenvolvem Organizações mais flexíveis, mais adaptáveis, mais rápidas em seu aprendizado e capazes de mudar a direção quando necessário.

Na prática, eles deixam de administrar certezas e passam a administrar probabilidades. Essa talvez seja uma das maiores COMPETÊNCIAS estratégicas da LIDERANÇA contemporânea. Porque a vantagem competitiva deixou de significar acertar as previsões. Hoje, vantagem competitiva significa conseguir aprender e se adaptar antes dos concorrentes. E isso muda bastante a forma como pensamos ESTRATÉGIA.

Considerando o que acabamos de abordar, parece que um CEO precisaria monitorar quase tudo o que acontece ao seu redor e no mundo. Mas isso claro, seria impossível! Então, a pergunta que surge é: como os CEOs conseguem decidir para onde olhar? Existe algum método ou forma de organizar essa leitura do AMBIENTE?

Entendemos que sim e, talvez esse seja um dos pontos menos conhecidos da GESTÃO ESTRATÉGICA. Os CEOs não procuram monitorar todas as informações disponíveis. Na verdade, eles procuram desenvolver a capacidade para identificar aquilo que poderíamos chamar de “SINAIS FRACOS”.

“SINAIS FRACOS” são pequenos movimentos que, isoladamente, parecem pouco importantes, mas que podem indicar transformações muito maiores no futuro. Uma tecnologia que ainda está restrita às universidades, uma *startup* que parece pequena demais para preocupar, uma mudança discreta no COMPORTAMENTO dos consumidores, uma nova regulamentação em discussão, uma alteração nas expectativas dos jovens profissionais.

Nenhum desses fatores, isoladamente, costuma gerar preocupação imediata, mas quando vários desses SINAIS começam a apontar na mesma direção, eles podem revelar tendências bem relevantes. É exatamente por isso que grandes Organizações investem tanto em inteligência de mercado, estudos de CENÁRIOS, *benchmarking*, participação em fóruns, relacionamento com universidades, *startups* e centros de inovação.

Elas procuram ampliar continuamente a sua capacidade para perceber mudanças antes da maioria. Entretanto, existe um aspecto ainda mais importante: observar SINAIS é apenas parte do trabalho. A outra parte consiste em criar uma CULTURA ORGANIZACIONAL capaz de discutir esses SINAIS sem resistência.

Muitas EMPRESAS até enxergam o que está acontecendo. O problema é que ignoram os indícios por acreditarem que "sempre fizeram assim" ou que "isso nunca vai acontecer conosco" e a história mostra exatamente o contrário.

Diversas Organizações desapareceram ao longo da história, não porque desconheciam as MUDANÇAS, mas porque demoraram para acreditar nelas. Por isso, talvez a principal COMPETÊNCIA dos CEOs não seja prever o futuro e sim, criar uma Organização curiosa, aberta ao aprendizado e preparada para agir, quando o FUTURO começar a dar seus primeiros sinais.

Entendemos que a principal característica dos CEOs que conseguem preparar suas EMPRESAS para o futuro, seja justamente aquilo que muitas PESSOAS não imaginam. Os CEOs não gastam a maior parte do tempo buscando respostas. Eles gastam muito tempo fazendo PERGUNTAS. Isso muda bastante a forma de liderar. Enquanto aqueles mais operacionais perguntam: "*Como melhorar o resultado deste trimestre?*" Os CEOs mais preparados fazem PERGUNTAS como:

- ▶ "*Que negócio poderá tornar o nosso obsoleto?*"
- ▶ "*O que nossos clientes podem deixar de valorizar daqui a cinco anos?*"
- ▶ "*Que COMPETÊNCIAS ainda não possuímos?*"- "*Se estivéssemos criando esta EMPRESA hoje, nós a construiríamos exatamente como ela é?*"

Perceba que são PERGUNTAS desconfortáveis e, justamente por isso, elas produzem REFLEXÕES estratégicas. Outro aspecto muito interessante é que os CEOs normalmente evitam cercar-se apenas de PESSOAS que pensam da mesma forma. Ao contrário, eles procuram deliberadamente opiniões divergentes, porque sabem que DECISÕES estratégicas ficam melhores, quando diferentes perspectivas conseguem emergir.

Isso exige muita maturidade. É natural que os LÍDERES gostem de PESSOAS que concordem com as suas ideias, mas a concordância habitual costuma reduzir a QUALIDADE das DECISÕES. A diversidade de pensamento amplia a CAPACIDADE de enxergar riscos e oportunidades.

Além disso, CEOs preparados costumam investir continuamente em APRENDIZAGEM. Eles leem muito, conversam com PESSOAS de outros segmentos e setores, participam de fóruns, visitam EMPRESAS, mantêm relações com universidades, acompanham *startups*, etc.

Não porque pretendam copiar soluções. Mas porque compreendem que INOVAÇÃO normalmente acontece na interseção entre diferentes áreas do CONHECIMENTO. No fundo, talvez exista uma definição bastante simples. Os melhores CEOs não são aqueles que acreditam saber mais. São AQUELES que continuam aprendendo, mesmo depois de chegar ao topo de suas Organizações.

Uma frase conhecida diz que "as EMPRESAS devem estar preparadas para o INESPERADO", algo que parece bem abstrato. Daí a pergunta: como um CEO prepara sua Organização para algo que nem ele sabe exatamente o que será? Essa é uma boa pergunta, porque ela desmonta um equívoco bastante comum. Muitas PESSOAS acreditam que preparar-se para o FUTURO significa tentar imaginar todos os acontecimentos possíveis, o que seria impossível.

O verdadeiro objetivo não é prever cada evento. É desenvolver capacidades organizacionais, que permitam responder com rapidez, quando esses eventos acontecerem. É exatamente essa diferença que distingue EMPRESAS resilientes. Quando observamos Organizações que superaram crises econômicas, rupturas tecnológicas ou mudanças regulatórias importantes, percebemos um padrão muito interessante. Elas não sobreviveram porque acertaram tudo e, sim, porque desenvolveram determinadas CAPACIDADES, bem antes da crise aparecer.

Essas CAPACIDADES abrangem aprender rapidamente, tomar decisões com agilidade, compartilhar conhecimento, inovar continuamente, rever processos, sem transformar toda MUDANÇA em um TRAUMA organizacional, além de formar novas LIDERANÇAS e trabalhar de forma integrada.

As COMPETÊNCIAS acima elencadas são e serão úteis independente de qual seja a próxima grande TRANSFORMAÇÃO. Por isso dizemos que o PATRIMÔNIO ESTRATÉGICO de uma EMPRESA não são apenas os seus PRODUTOS ou a TECNOLOGIA que utiliza, mas a velocidade com que ela consegue aprender.

Nos dias de hoje, vantagem competitiva deixou de ser apenas eficiência operacional e, cada vez mais, está relacionada à VELOCIDADE de reação e de adaptação. E isso muda bastante a agenda dos CEOs, que deixam de gerir apenas recursos financeiros, processos ou indicadores e passam a administrar também, as CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS de suas EMPRESAS, as quais permitirão que ELAS continuem competitivas em CENÁRIOS que hoje sequer conseguem imaginar.

Quando falamos sobre o FUTURO, é impossível não falar da Inteligência Artificial, mas temos a impressão de que muitas EMPRESAS ainda enxergam a IA, apenas como uma ferramenta para automatizar atividades, o que certamente aumentará a produtividade e reduzirá custos. Mas limitar a IA à automação é enxergar uma pequena parte da transformação. Os CEOs mais preparados não estão perguntando apenas: "*Como posso utilizar IA para fazer o que já faço, de forma mais rápida?*" Eles estão fazendo perguntas bem mais profundas, do tipo:

- ▶ "*Que parte do meu MODELO DE NEGÓCIO poderá deixar de existir?*"
- ▶ "*Que novos serviços poderão surgir?*"
- ▶ "*Quais decisões poderão ser tomadas de maneira diferente?*"
- ▶ "*Como as expectativas dos meus clientes irão mudar?*"
- ▶ "*Quais COMPETÊNCIAS deixarão de ser diferenciais e quais passarão a ser indispensáveis?*"

Perceba que essa conversa deixa de ser tecnológica e passa a ser estratégica. Toda grande transformação tecnológica modifica também a forma como o VALOR é criado. Foi assim com a internet, os *smartphones*, o comércio eletrônico e, provavelmente veremos algo semelhante com a Inteligência Artificial. Isso significa que talvez o maior impacto da IA não esteja em substituir PESSOAS, mas em transformar profundamente aquilo que as PESSOAS farão.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS como pensamento crítico, criatividade, julgamento, relações humanas, negociação, LIDERANÇA, ética e capacidade para integrar conhecimentos, tornam-se ainda mais valiosas, dado não poderem ser facilmente automatizadas.

É por isso, os CEOs não estão apenas investindo em tecnologia, eles estão redesenhando COMPETÊNCIAS organizacionais, tendo em vista que compreender essa transformação, antes dos concorrentes, pode representar um “tempo precioso” em termos de vantagem competitiva.

Vamos agora abordar outra questão. Uma expressão muito usada pelas consultorias é "*Scenario Planning*", ou PLANEJAMENTO por CENÁRIOS, ainda que esse conceito pareça distante da realidade de muitas EMPRESAS. PLANEJAR por CENÁRIOS talvez seja um dos instrumentos ESTRATÉGICOS mais interessantes da moderna GESTÃO e, ao mesmo tempo, um dos mais mal compreendidos.

Muitas PESSOAS imaginam que PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO consiste em tentar descobrir exatamente o que vai acontecer daqui a cinco ou dez anos. O PLANEJAMENTO por CENÁRIOS, parte de uma lógica bem diferente. Ele reconhece que ninguém conhece o FUTURO com precisão e, justamente por isso, procura preparar a Organização para diferentes possibilidades, em vez de apostar as fichas em um único CENÁRIO.

Imagine uma EMPRESA que está elaborando seu planejamento para os próximos anos. Em vez de considerar apenas um CENÁRIO de crescimento econômico, ela também discute o que fará caso a economia permaneça estagnada ou até enfrente uma retração. Da mesma forma, ela procura refletir sobre os impactos que uma MUDANÇA regulatória poderia gerar; sobre um avanço muito mais rápido da Inteligência Artificial; sobre a entrada de concorrentes internacionais ou até; sobre uma possível escassez seja de matérias primas críticas, seja de profissionais qualificados.

O objetivo não é descobrir qual desses CENÁRIOS realmente acontecerá, mas compreender como cada um DELES poderia afetar o NEGÓCIO, bem como quais CAPACIDADES a Organização precisaria desenvolver para responder com celeridade.

Perceba que isso muda bastante a forma de pensar a ESTRATÉGIA. Em vez de preparar a EMPRESA para um único FUTURO, ela passa a construir uma Organização suficientemente robusta para enfrentar diferentes FUTUROS possíveis. Existe ainda mais uma vantagem importante disso. Quando uma EMPRESA já refletiu previamente sobre CENÁRIOS alternativos, ela reduz o tempo necessário para reagir, quando alguma dessas MUDANÇAS começar a acontecer.

Enquanto algumas Organizações ainda estiverem tentando entender o PROBLEMA e decidir o que fazer, outras já discutiram AQUELE cenário anteriormente, avaliaram seus riscos, identificaram oportunidades e traçaram CAMINHOS bem mais claros para seguir. É por isso que muitas vezes temos a impressão de que determinadas EMPRESAS reagem com grande velocidade às MUDANÇAS do mercado. Na realidade, elas não improvisaram. Apenas começaram a pensar sobre esses CENÁRIOS, bem antes deles se tornarem realidade.

Talvez possamos resumir o PLANEJAMENTO por CENÁRIOS em uma única ideia: ELE não serve para adivinhar o FUTURO, mas para reduzir o impacto das SURPRESAS e ampliar a CAPACIDADE de reação da Organização, para quando uma das alternativas de FUTURO estudadas, finalmente chegar.

Óbvio que um CEO, ao discutir tantos CENÁRIOS, possibilidades e riscos, até pode ficar paralisado, sem conseguir decidir. É preciso encontrar o equilíbrio entre preparar-se para o FUTURO e seguir focando somente no PRESENTE e, esse é um grande dilema da LIDERANÇA estratégica.

Esse RISCO é conhecido como "PARALISIA PELA ANÁLISE". À medida que uma Organização amplia a sua capacidade para analisar CENÁRIOS, monitorar tendências e reunir informações, também aumenta a TENTAÇÃO para esperar pelo momento perfeito para tomar uma DECISÃO. O problema é que esse momento simplesmente não ocorrerá.

Quem ocupa posições de alta LIDERANÇA precisa conviver com um fato que, às vezes, é desconfortável: toda DECISÃO estratégica será tomada com algum grau de INCERTEZA. Nunca teremos todas as informações desejáveis e, difícilmente teremos total segurança de que escolhemos o melhor caminho. Esperar essa certeza pode até ser mais perigoso do que DECIDIR.

É por isso que os CEOs não utilizam o PLANEJAMENTO por CENÁRIOS para adiar decisões e sim para definir os CENÁRIOS mais prováveis e tomar decisões melhores. A REFLEXÃO sobre diferentes possibilidades, amplia a qualidade das ESCOLHAS, mas não elimina a necessidade de escolher.

Outro aspecto interessante é que esses LÍDERES, também compreendem que ESTRATÉGIA não é um documento definitivo. Ela é um processo contínuo de aprendizagem. Eles tomam DECISÕES com base nas melhores informações disponíveis naquele momento, mas constroem Organizações suficientemente flexíveis para revisar essas DECISÕES, sempre que novas evidências surgirem.

Isso exige uma COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL que consideramos fundamental na LIDERANÇA contemporânea: HUMILDADE INTELECTUAL. Durante muito tempo acreditou-se que um grande LÍDER era aquele que nunca voltava atrás, que sempre demonstrava absoluta convicção e que mantinha a mesma DIREÇÃO, independentemente do que acontecesse ao redor.

Hoje sabemos que maturidade não significa insistir em uma DECISÃO quando a realidade mudou. Significa reconhecer rapidamente que o CONTEXTO mudou, bem como ter a coragem para “ajustar as velas”, sem transformar isso em uma questão de orgulho pessoal.

Os melhores CEOs não são AQUELES que acertam tudo de primeira. São AQUELES que conseguem reagir mais rápido às mudanças do CENÁRIO e, talvez essa seja uma das grandes diferenças entre administrar e liderar. ADMINISTRAR é buscar eficiência com base na realidade conhecida. LIDERAR é tomar DECISÕES responsáveis, consciente de que essa realidade pode mudar a qualquer momento e, ainda assim, construir uma Organização preparada para evoluir junto com ela.

Ao longo da história, temos registros de EMPRESAS que conseguiram se reinventar várias vezes, bem como de outras que desapareceram ao enfrentar uma grande TRANSFORMAÇÃO. O que diferencia ou diferenciou essas Organizações não foi a tecnologia, o tamanho da EMPRESA ou o seu volume de recursos econômico financeiros. Foi a CULTURA ORGANIZACIONAL. As EMPRESAS que conseguem se reinventar têm uma característica clara: elas não se apaixonam pelo MODELO de NEGÓCIO que construíram, mas pela “OFERTA DE VALOR” que disponibilizam para seus clientes.

Essa diferença é fundamental. Quando a Organização acredita que seu SUCESSO depende exclusivamente do PRODUTO ou SERVIÇO que oferece, qualquer MUDANÇA pode representar uma ameaça. Entretanto, quando ela entende que o seu propósito é GERAR VALOR para o cliente, surgem muitas possibilidades para a sua evolução. O PRODUTO pode mudar, a tecnologia pode mudar, os canais de distribuição podem mudar, mas o PROPÓSITO permanecerá.

Outro aspecto importante é que essas Organizações encaram o aprendizado como parte da ESTRATÉGIA. Elas entendem que innovar exige experimentar e que nem todas as iniciativas produzirão os RESULTADOS esperados. Isso não significa aceitar erros por negligência, mas criar um ambiente onde seja possível aprender rapidamente, corrigir a rota e evoluir continuamente.

No fim, talvez possamos resumir essa DIFERENÇA em uma única ideia: as EMPRESAS que permanecem relevantes não são AQUELAS que tentam preservar o passado a qualquer custo, mas as que têm coragem de transformá-lo, antes que o mercado as obrigue. Essa é, provavelmente, uma das DECISÕES mais díficeis e importantes, que um CEO precisa tomar.

Finalmente, gostaríamos de deixar uma reflexão para CEOs, Diretores e LÍDERES que estão lendo este ARTIGO: o que diferencia as Organizações que continuarão relevantes nos próximos dez ou vinte anos é que a grande TRANSFORMAÇÃO que estamos vivendo não é tecnológica, mas MENTAL.

Durante décadas, aprendemos que administrar significava planejar, delegar, controlar, reduzir incertezas e sempre buscar previsibilidade. Só que o mundo mudou. Hoje, processos, eficiência e disciplina continuam sendo fundamentais, mas já não bastam para garantir a COMPETITIVIDADE. O verdadeiro DIFERENCIAL passou a ser a CAPACIDADE para aprender continuamente e de se adaptar com rapidez.

As Organizações que permanecem relevantes não são AQUELAS que acertam todas as previsões. São AQUELAS que identificam MUDANÇAS antes das demais, que escutam seus clientes, que desenvolvem as suas EQUIPES e que revisam as suas ESTRATÉGIAS sempre que o CONTEXTO exige, sem transformar cada MUDANÇA em uma crise.

Elas entendem que a inovação não começa com a tecnologia, mas com a disposição das LIDERANÇAS para questionar as próprias certezas e reconhecer que as respostas que levaram ao SUCESSO no passado, talvez já não sejam suficientes para o FUTURO.

Quando essa postura faz parte da CULTURA, toda a Organização evolui. As PESSOAS passam a enxergar oportunidades, onde antes viam apenas dificuldades. Elas compartilham mais CONHECIMENTO, aprendem com maior velocidade e experimentam novas SOLUÇÕES com mais responsabilidade. E é justamente essa CAPACIDADE de aprender continuamente, que torna a EMPRESA mais preparada para enfrentar qualquer CENÁRIO.

Talvez essa seja uma parte importante da MISSÃO dos LÍDERES de hoje. Mais do que tentar prever todas as MUDANÇAS, eles precisam construir Organizações capazes de evoluir constantemente, dado que, no fim das contas, o FUTURO nunca pertenceu a quem acreditava ter todas as RESPOSTAS. Ele sempre pertenceu ÀQUELES que continuam fazendo as PERGUNTAS certas e APRENDENDO mais rápido do que o MACROAMBIENTE em que estão inseridas, se transforma.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestra em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counsellor*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.