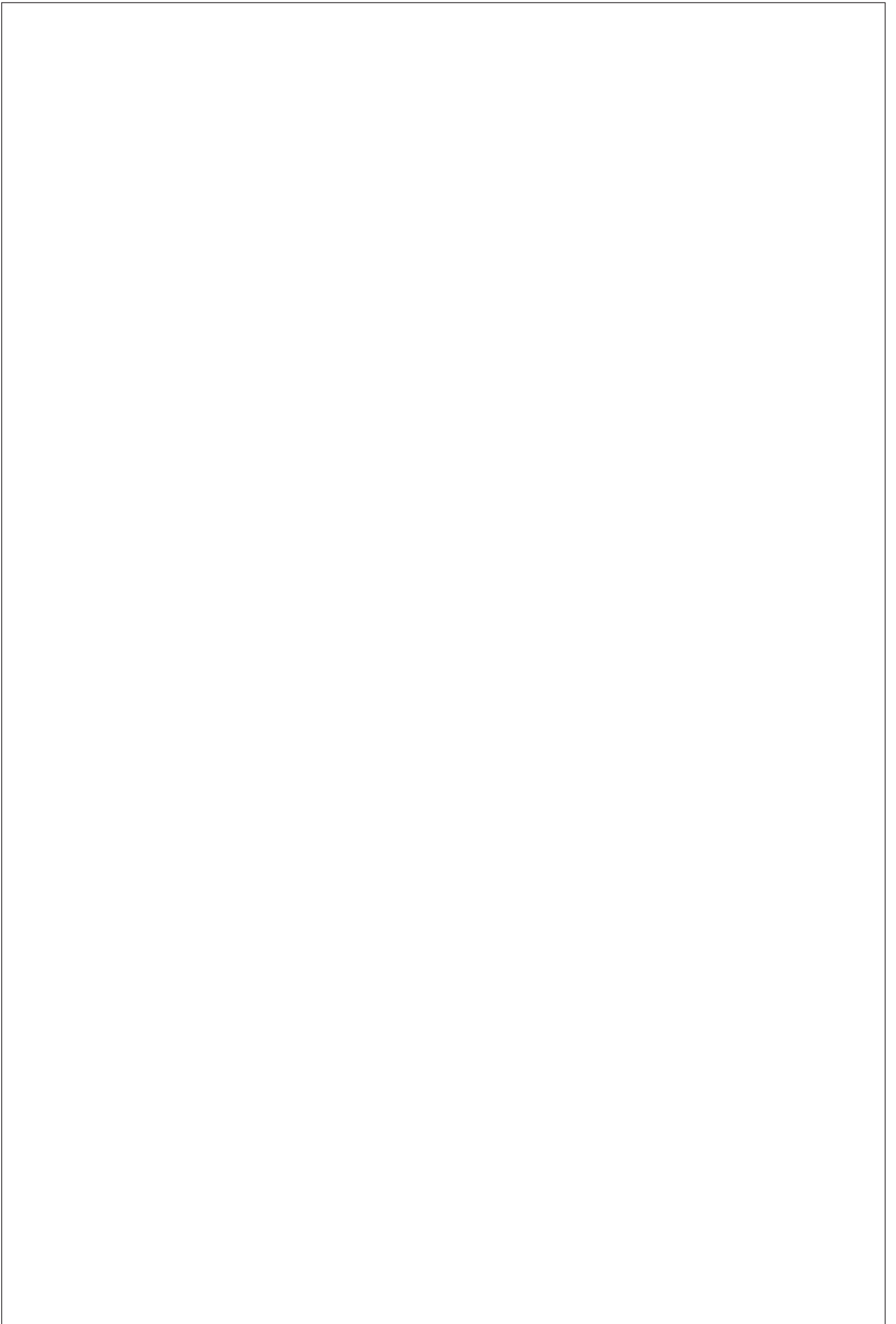




AMANA NA MÍDIA



AMANA-KEY
INOVAÇÕES RADICAIS EM GESTÃO
POR UM FUTURO MELHOR PARA TODOS





NUGE

DIRIGENTES DA AGU PARTICIPAM DE TREINAMENTO SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA

21/JUL/2009

Dirigentes da Advocacia-Geral da União (AGU) participam esta semana do Programa de Gestão Avançada da Amana-Key, que será realizado em São Paulo (SP). O objetivo é alinhar a atuação gerencial da instituição às novas competências requeridas pelo novo modelo de gestão com foco na estratégia. A capacitação faz parte de um amplo programa que visa a dar continuidade às ações de treinamento nos vários órgãos que compõem a AGU.

Entre os resultados esperados está a preservação do compromisso da AGU e suas unidades com o interesse público e a integração entre unidades, membros e servidores. A intenção é desenvolver uma cultura de gestão voltada para a iniciativa, o comprometimento, a autonomia e a responsabilidade por resultados, permitindo que os gerentes contribuam além das tarefas de suas áreas. Alcançar patamares de motivação mais elevados é outra meta.

O programa foi estruturado em duas versões: Sênior e Middle. O APG Sênior é dirigido a gerentes do nível estratégico-dirigentes, diretores, gestores seniores e lideranças-chave, responsáveis pela definição das estratégias da organização. Por se tratar de um curso de alta especialização, 15 líderes estratégicos da AGU estão envolvidos no treinamento, iniciado na segunda-feira (20), com extensão prevista até a sexta-feira (24). Serão 60 horas de instruções e oficinas. Fazem parte deste grupo os Dirigentes do Órgão Central (NES), bem como alguns servidores que prestam assessoria direta à alta gerência da AGU, eleitos para auxiliar o NES na implantação da Gestão Estratégica no Órgão Central.

Já a versão APG Middle é destinada aos gerentes intermediários da AGU com o potencial de chegar ao nível sênior. Tem por objetivo assegurar que os gestores intermediários traduzam a estratégia em ações operacionais e, ao mesmo tempo, subsidiem as decisões que impulsionem a construção do futuro desejado. Da mesma forma, a versão oferece alta qualificação ao corpo gerencial intermediário. Sessenta líderes intermediários da AGU participarão deste treinamento, entre os dias 31 de agosto e 04 de setembro.

De acordo com o Núcleo de Gestão Estratégica (Nuge), da AGU, o Programa de Gestão Avançada da Amana-Key é o que melhor atende às peculiaridades do corpo gerencial da instituição. Os treinamentos estão alinhados aos principais objetivos do novo modelo de gestão que a instituição está implantando. ■

Rafael Braga

DANIEL WAINSTEIN

O MISTERIOSO OSCAR

15/MAR/2006

Quem é o mentor do curso de gestão Amana-Key e por que ele virou o guru das maiores empresas do país.

“Ele não é só mais um guru do mundo dos negócios. E nem o Amana-Key é apenas outro curso motivacional que funciona como uma injeção de droga, que causa euforia e depois passa.” O testemunho, a respeito de Oscar Motomura e seu treinamento para empresas, é do presidente do O Boticário, Miguel Krigsner. Há três anos, quando aceitou o convite de sua diretora de recursos humanos para fazer o curso, ele conheceu pessoalmente o “mestre”, como gosta de chamar Motomura. “É quase uma terapia de grupo. Uma experiência muito boa e difícil”, resume. Krigsner explica que, durante o curso, percebeu que precisava mudar o modo como enxergava as questões de sua empresa. “Aprendi a diferenciar o que era problema meramente técnico e de gestão, do que era dificuldade pessoal interferindo na administração da companhia.” Resultado: parte da diretoria do O Boticário foi demitida. Radical? O presidente garante que não. “Percebemos que havia pessoas desintegradoras em nossa diretoria, cujo lado emocional afetava negativamente a administração.” O executivo garante que, graças a essa e outras modificações inspiradas pelo Amana, hoje a companhia é muito mais “azeitada, com diretoria mais madura. E isso se reflete em melhores vendas”, afirma.

A fonte inspiradora de revoluções vinda da bela chácara na Granja Vianna, em Cotia, na Grande São Paulo, onde são feitos os treinamentos de Oscar Motomura, também atingiu as subsidiárias brasileiras de empresas como a Nokia, a Basf e a Johnson & Johnson. Nesta última, toda diretoria e pessoal administrativo – mais de 400 pessoas – já fizeram o Amana-Key. “Fizemos nosso planejamento para os próximos cinco anos com ajuda do Oscar”, diz Nilson Gomes, diretor de RH da J&J. Mas quem é, afinal, esse filho de japoneses que encantou e influenciou mais de 500 das maiores empresas do Brasil? É um paulistano, de 62 anos, formado em Administração pela FGV e mestre em Psicologia Social pela USP, com especialização em Harvard. É também um sujeito misterioso, que raramente dá entrevistas ou detalhes sobre seu curso. Oscar Motomura começou sua carreira aos 16 anos, como office-boy, em um banco em São Paulo. Progrediu na empresa e aos 26 já estava na diretoria. Mas ele garante que não é seu currículo e experiência profissional que explicam o sucesso da Amana-Key, fundada em parceria com a amiga jornalista Deise Fukamati, em 1987. “Não foi um processo racional, a partir de pesquisa de mercado. Decidimos fazer algo que fosse à essência das coisas, que não ficasse no superficial.”

É essa, segundo os empresários entrevistados por DINHEIRO, a grande diferença entre o Amana-Key e outros treinamentos. “A gente passa a ver tudo o que influencia a empresa e tudo o que ela provoca nas pessoas, na sociedade, no planeta”, anima-se Luiza Helena Trajano, dona do Magazine Luiza. “No curso, identificamos que o Magazine precisava crescer com baixo custo e gerando valor para a comunidade”, conta Luiza. “Com a ajuda do Oscar, buscamos uma solução criativa. Assim nasceram as Lojas Virtuais, em 1993, para consumidores de cidades pequenas do interior de São Paulo e Minas Gerais.” Hoje, o Magazine Luiza conta com 50 lojas virtuais. E 10% do faturamento da empresa, de R\$ 1,9 bilhão no ano passado, veio delas.



Não faltam casos concretos de mudanças simples que produziram grandes resultados corporativos. Lázaro de Figueiredo Júnior, presidente da ThyssenKrupp Molas, conta que até 2002 a companhia só dava prejuízo. “Naquele ano, eu e o Alexandre Bamberg, nosso diretor de RH, fizemos o Amana-Key. Inspirados no conceito do ‘olhar sistêmico’, percebemos que o problema não era processo ou tecnologia. Era gente.” A empresa investiu em treinamento e descentralizou poderes, dividindo a equipe – são 800 funcionários – em pequenas células, cada uma com um líder. Todos os objetivos são discutidos por esses grupos e os profissionais sentem-se mais motivados. “Hoje somos a subsidiária mais rentável do grupo”, diz Júnior.

Mas como funciona o curso de Motomura? “O treinamento dura uma semana. Mas não há programa, não existe horário. O executivo entra na sala do curso sem saber o que vai encontrar. Fica doido!”, diverte-se ele. A falta de cronograma é proposital. “A pessoa tem que estar sem expectativa nenhuma. É isso que estimula o aprendizado.” São vários os cursos do Amana, desde o básico até o avançado. Mas nem tente arrancar qualquer detalhe sobre eles. Nem os participantes revelam os segredos do mestre. O que se sabe é que cada um dos “alunos” sai da imersão com dezenas de livros de administração à mão. E que o curso avançado é exclusivo aos presidentes e altos executivos de companhias. Nesse caso, as aulas são individuais, ministradas pessoalmente por Motomura. Para as de outros níveis, ele conta com a ajuda de 80 pessoas. O “mestre” não cobra barato: são R\$ 6 mil por cabeça. “É caro para quem não fez o curso”, defende-se. No ano passado, 3 mil executivos participaram dos cursos. E a fila para este ano é grande. ■

ANNE DIAS - VOCÊ S.A.

O SENHOR PROVOCAÇÃO

Abril/2009

Há 34 anos, o administrador de empresas Oscar Motomura, paulistano de 62 anos, largou uma sólida carreira em um banco internacional americano, onde entrou como office-boy e saiu, como diretor da área de organização e recursos humanos, para abrir sua própria consultoria. Não tinha ideia de onde iria parar, mas foi convicto de que tudo daria certo. E deu. Filho de mãe dona de casa e pai comerciante, Oscar é sócio-fundador da consultoria Amana-Key. É difícil descrever o que ele e a Amana fazem exatamente. Em linhas gerais, Oscar questiona executivos de alto escalão, levando-os a refletir sobre diversos temas. Parece fácil, uma bobagem, mas não é. Chegam até ele CEOs e vices, gente como o presidente do conselho de administração do Grupo Algar, Luiz Alberto Garcia, o presidente de O Boticário, Miguel Krigsner, Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza. Profissionais que pensam ter clareza sobre o que querem para suas vidas e para o destino das empresas que dirigem. Depois de cinco dias mergulhados na sede da consultoria, numa bela chácara de 10.000 metros quadrados no centro da Granja Viana, na Grande São Paulo, no entanto, homens e mulheres de negócio mudam algumas opiniões e já não têm tantas certezas como antes.

Na última década, passaram por lá cerca de 30.000 executivos. Perguntei a Oscar, então, de quem ele era guru. "Não gosto de ser chamado assim, prefiro a ideia de que as pessoas pensam por elas próprias. Eu mesmo nunca tive um guru", diz Oscar. Ele está sempre procurando especialistas, como cientistas, filósofos, futuristas, educadores ou físicos do mundo todo para palestrar nos cursos que profere para executivos. Há dez anos, telefonou para Peter Drucker, o guru dos gurus, para pedir a participação dele em um vídeo. Peter topou, mesmo sem conhecer Oscar ou a Amana. O fundador da revista americana *Fast Company*, Alan Weber, esteve no Brasil há dois meses para falar com executivos escolhidos a dedo por Oscar. "A Amana é uma escola de negócios alternativa, que ajuda a criar o futuro", disse Alan. Agora, além do treinamento na Amana, Oscar está envolvido com a Carta da Terra, uma espécie de Declaração Universal dos Direitos Humanos voltada à sustentabilidade, igualdade e justiça. Um artigo seu foi publicado no livro *The Earth Charter in Action Toward a Sustainable World*, editado na Holanda. Ali está na companhia, entre outros, de Mikhail Gorbachev. Pai de três filhos, de 26, 29 e 32 anos, e morando numa bela casa em frente à Amana, Oscar sempre mantém sua fala mansa. E foi assim durante as duas horas de entrevista que ele concedeu a VOCÊ S/A. A seguir, leia os principais trechos de uma conversa inspiradora.

O QUE É INFLUÊNCIA?

A influência deve ser o fim, não a ação intermediária. Ela só se concretiza à medida que alguma coisa acontece, como uma mudança. Quem tenta convencer alguém, exerce influência de fora para dentro. A influência mais legítima ocorre de dentro para fora, porque a pessoa está convicta de que este é o melhor caminho para ela. É uma descoberta.

O QUE ACONTECE QUANDO ALGUÉM TENTA USAR O CONVENCIMENTO E NÃO A INFLUÊNCIA?

Quando se força uma pessoa a fazer algo e não se está lá para vigiar, ela volta para o estado anterior. O chefe vira o olho e o executivo está tocando o escritório do jeito que quer.



QUE TIPO DE INFLUÊNCIA ACONTECE COM MAIS FREQUÊNCIA NAS EMPRESAS?

Tem a influência dos corredores, onde acontecem os papos informais, que têm uma força muito grande e as pessoas ainda não atinaram para isso. Tem a influência do chefe, que quer convencer as pessoas a fazer algo de um determinado jeito. Tem a influência de ideias, que toma formas benéficas ou negativas. Tem ainda a influência da busca pelo resultado de curto prazo. Num mundo de alta competição, ao se esforçar tanto na busca por metas da empresa, o executivo corre o risco de perder a perspectiva do bem comum.

AS PESSOAS NO TRABALHO, EM GERAL, PODEM PENSAR POR ELAS PRÓPRIAS?

As pessoas são instadas a isso porque as novas teorias de gestão e liderança buscam executivos que propõem inovações e não se acomodam. Só que muitas vezes o ambiente não é consistente para que isso aconteça. Se o executivo toma decisões que não estão em linha com o que o chefe quer ou o que a empresa prega, ele vira uma peça estranha no contexto. Aí, ele passa a sofrer uma censura silenciosa até se enquadrar.

EM QUE TIPO DE EMPRESA ISSO ACONTECE COM MAIS FREQUÊNCIA?

Naquelas onde ainda existe a gestão de comando e controle, onde a hierarquia domina as relações. A censura silenciosa obviamente não acontece nas organizações que são mais abertas, mais biológicas e menos mecânicas.

NESSE SENTIDO, AS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO SÃO MAIS MODERNAS?

Não necessariamente. Essas empresas sofrem influência de algo abstrato que é o mercado de capitais. E acabam sendo levadas a um processo de gestão que busca resultado de curto prazo, que é o que os acionistas e os analistas querem. Do ponto de vista estratégico, isso pode ser prejudicial, porque se perde a estratégia de longo prazo, podendo levá-la ao suicídio. As empresas familiares sofrem ainda de outros tipos de influência. Além do ganho de curto prazo, elas sofrem com a briga pelo poder entre as facções familiares. A diferença é que isso levanta problemas do cerne das famílias. E aí a influência fica a serviço do poder.

MAS A INFLUÊNCIA NÃO ESTÁ SEMPRE A SERVIÇO DE ALGUMA COISA?

Sim. Sempre há uma intenção por trás da influência. A pergunta-chave é: "Eu quero influenciar para quê?" Pode ser para ganhos pessoais ou para a busca do bem comum. Quando as brigas são latentes, vigoram os ganhos pessoais.

TODO MUNDO PERCEBE QUANDO A INFLUÊNCIA ESTÁ A SERVIÇO DO LUCRO, E NÃO DO BEM COMUM?

Nem sempre. As pessoas acham que estão sendo espertas, convincentes e se produz um jogo de autoengano, porque há uma manipulação do processo. E muitas entram no jogo. Outras se recusam a ser manipuladas e podem se tornar pessoas-problema nas organizações, que prejudicam o meio ambiente. É um grande embate. De um lado estão as organizações com baixo nível de consciência, que, na busca de resultado de curto prazo, adormecem em relação à realidade na qual vivem. Buscam o lucro sem levar em conta outros interesses. O executivo está tão arraigado na cultura que é incapaz de perceber o que está causando na sociedade. E nem faz isso por mal. Faz por inocência, ignorância ou porque não consegue enxergar as consequências das suas ações.

QUE TIPO DE INFLUÊNCIA SE EXERCE NUM PROCESSO DE SUCESSÃO?

Os líderes ainda preparam seus sucessores à sua imagem e semelhança. Mas o poder de influência dos novatos tem de ser diferente, porque os desafios que eles enfrentarão serão diferentes.

QUAL É A CONSEQUÊNCIA DE SE TER UM SUCESSOR MUITO PARECIDO COM O ATUAL LÍDER?

O sucessor até aprende a lidar com coisas do passado. Mas ele vai continuar sem saber o que fazer com os problemas que vão surgindo. É por isso que muitas empresas investem em competências duráveis, como capacidade de pensar estrategicamente, de fazer relacionamentos, de lidar com o poder. São coisas que não ficam obsoletas.

COMO O SENHOR VÊ O EQUILÍBRIO ENTRE MULHERES E HOMENS NAS EMPRESAS? QUEM INFLUENCIA QUEM?

Falta equilíbrio entre a energia feminina e a masculina. Um excesso de homens gera organizações extremamente agressivas, em que a influência se exerce muito mais pelo poder e pela força das argumentações. A energia feminina gera mais conversa, pensa no social e provoca maior receptividade pelo mérito das ideias. Gera mais diálogo, compreensão e tende para uma influência que vem de dentro das pessoas e não de fora, porque o chefe mandou. Esse negócio de “o chefe mandou” é extremamente masculino. É claro que também existem as distorções, mulheres que negam sua feminilidade e agem como os chefes autocráticos.

AS PESSOAS RECONHECEM QUE, ASSIM COMO ELAS INFLUENCIAM, TAMBÉM SÃO INFLUENCIÁVEIS?

Existem alguns falsos mandatos em que os líderes são aqueles que influenciam e os liderados, os influenciados. Por outro lado, os executivos mais seguros e autoconfiantes são os mais influenciáveis, porque querem ouvir coisas novas. É preciso ter muita autoconfiança para ficar vulnerável. É importante ouvir. Não queria citar nomes, mas líderes de organizações altamente inovadoras, como o Google, são influenciáveis. Eles precisam ouvir pessoas de todos os níveis porque serão essas ideias que vão decidir o destino da organização.

OS EXECUTIVOS QUEREM SER INFLUENTES?

As pessoas, em geral, querem o poder pelo poder, pois buscam apenas prestígio. Às vezes, isso está descolado dos objetivos da empresa. Existem pessoas interessantes que querem influenciar os negócios pela força das ideias. Elas estão em diferentes níveis e não querem o poder. Querem dar sentido à vida, contribuindo para a sociedade, fazendo coisas significativas, criando produtos úteis ou serviços que atendam à necessidade da população. Isso dá um senso de realização extraordinário.

AS PEQUENAS INFLUÊNCIAS E OS PEQUENOS PODERES ATRAPALHAM AS EMPRESAS?

Muitos líderes querem acabar com a rádio-peão. Isso é bobagem, porque a vida está acontecendo ali. Às vezes, se a gente olha o que acontece nas reuniões e não vê vida. Nos corredores, a vida é dinâmica. É preciso trazer isso para todos os fóruns da organização. O líder deve catalisar as conversas mais significativas, conversar sobre soluções, comemorar vitórias. Essa conversa de corredor passa a gerar ideias e ajuda a resolver problemas.



E O SENHOR JA VIU ISSO ACONTECER?

Toda vez que uma empresa procura uma mudança cultural, como já aconteceu quando a Petrobras buscava zerar acidentes, é preciso trabalhar as conversas de corredor. E a atitude extrapola para a vida pessoal dos funcionários. Não dá para controlar a rádio-peão, mas o executivo pode ser um parceiro do que acontece nos corredores e exercer uma influência natural, não forçada.

QUANDO A INFLUÊNCIA PODE SER NEGATIVA?

Quem luta pelo poder, simplesmente pelo poder, acaba sendo assim também em casa, com os filhos e o cônjuge. Há empresas em que é quase elegante ser cínico. E quem é generoso e solidário é considerado inocente na selva do mundo empresarial. Essa é uma inversão de valores que acaba com as empresas. O cínico passa a ter mais influência do que qualquer outro perfil de executivo.

E O QUE SOBRA PARA O INOCENTE?

Ele acaba se sentindo um trouxa e resolve mudar e se tornar cínico. Aí, fica pior do que os cínicos originais. É um perigo principalmente para os mais jovens, que buscam se ajustar para sobreviver e ser vencedores. Eles endeusam o dinheiro e entram na corrida dos sistemas de promoção e gratificação. Entram no jogo. É claro que existem também os inocentes, que são tão convictos dos seus valores que estão acima desse tipo de influência. À medida que eles conseguem persistir no processo, são os que saem ganhando no longo prazo.

É POSSÍVEL SE TORNAR MAIS INFLUENTE?

É claro que sim. Dá para treinar o executivo a entrar em uma conversa e, em poucos minutos, dominá-la. Pode-se tornar um conciliador de interesses, de negociação, de articulação, de influência política ostensiva e de bastidor. Muitos processos de influência acontecem no plano das ideias, no silêncio, nos bastidores.

O SENHOR SE CONSIDERA UMA PESSOA INFLUENTE?

Acho que sim. Minha influência é exercida por um processo que visa às pessoas se descobrirem. As provocações que eu gero fazem com que descubram seus próprios valores ou competências que não tinham. Eu não convenço ninguém. Meu objetivo é fazer com que as pessoas mudem ao perceber coisas que não viam.

O QUE TIRA O SENHOR DO SÉRIO DURANTE OS ENCONTROS COM EXECUTIVOS?

Nada. Estou preparado para qualquer tipo de pergunta que os executivos me façam. Sempre entro com zero de expectativa em todo programa. Também nunca sei quem estará presente nos seminários, para que eu entre da forma mais neutra possível. Mesmo que uma pessoa seja agressiva, reajo de forma absolutamente natural.

AFINAL, O QUE SIGNIFICA O NOME AMANA-KEY?

A Amana demorou dez anos para ganhar fôlego. Key é o nome da minha filha mais velha. Já o Amana saiu de um *brain storm*. Só depois vieram os significados. Um monge xintoísta escreveu



Amana-Key com 13 ideogramas e escolheu três deles: céu, terra e alegria. Em aramaico, significa “aquele que tem fé”. Em tupi-guarani, “chuva, a essência da vida”. Costumo brincar que o nome da consultoria não tinha significado e, conforme passamos a buscar objetivos maiores, eles foram surgindo.

ALFINETADAS DO ANTIGURU

Algumas perguntas que Oscar Motomura faz e que deixam os executivos perplexos:

- Para que você quer que sua empresa cresça?
- Existe um jeito de você dar mais significado ao seu trabalho?
- O que a sua empresa faz que piora a situação do mundo?
- A competitividade extrema gera guerras. Você está consciente disso? Até que ponto seu excesso de competitividade gera guerras e contribui para o estado em que o mundo se encontra?
- Sua empresa toma decisões que pioram o meio ambiente?
- Qual é a qualidade do lucro que sua empresa gera? É do tipo que, se a gente espreme, sai sangue? ■



ESPECIAL

TRIBUNAL DE JUSTIÇA CONTRATA CONSULTORIA NACIONAL PARA CAPACITAR SEUS GESTORES

Amana-Key foi a escolhida pelo pioneirismo no desenvolvimento de programas de gestão avançada para empresários e executivos no Brasil.

Foi-se o tempo em que, para alcançar o sucesso no mundo dos negócios, era suficiente apenas conhecer os instrumentos básicos de gestão, como marketing e finanças, ensinados na academia. Hoje em dia, para se tornar um empreendedor bem-sucedido, criativo e inovador, é preciso buscar o conhecimento nas mais diferentes áreas de atividade. E é dentro desse princípio que o Tribunal de Justiça vem investindo nos últimos meses na capacitação de seus gestores. Para isso, firmou contrato com a Amana-Key, uma das mais respeitadas consultorias do país na área de gestão de negócios.

Já participaram dos cursos da Amana-Key, o presidente do Tribunal de Justiça, desembargador Samoel Martins Evangelista, a vice-presidente, desembargadora Eva Evangelista, o corregedor-geral da Justiça, desembargador Arquilau de Castro Melo, e a desembargadora Izaura Maia, além dos juízes Laudivon Nogueira, Adair Longuini, Regina Célia Ferrari Longuini, Terezinha Prates e Ana Lúcia Lovisaro.

Pioneira no desenvolvimento de programas de gestão avançada para empresários e executivos no Brasil, a Amana-Key adota técnicas heterodoxas para mostrar à sua clientela como é possível romper paradigmas e abandonar modelos mentais ultrapassados, que costumam impregnar as empresas de todos os portes em qualquer lugar do mundo.

O APG, um dos programas oferecidos pela consultora, tem a duração de uma semana e inclui apresentações de peças de teatro, shows de jazz e até demonstrações de taekwondo, além de palestras sobre as teses dos principais gurus da administração, como o austríaco radicado nos Estados Unidos Peter Drucker e o americano Gary Hamel.

No fim do APG, para tentar evitar que seus ensinamentos caiam no esquecimento, é distribuída a cada participante uma sacola cheia de livros, alguns dos quais editados pela própria Amana-Key. A lista inclui títulos variados, que considera indispensável a qualquer empreendedor que pretenda ir além da mesmice e queira ter uma visão holística da realidade.

Mais de 30 mil executivos de organizações públicas e privadas de todos os Estados do país já participaram do programa, dirigido a pessoas-chave de organizações empresariais e governamentais. Elas são lideranças responsáveis pelas decisões estratégicas da organização.

- Pensar e agir estrategicamente com grande dose de inovação
- Identificar o que pode alavancar a geração de resultados excepcionais em todos os níveis da organização
- Quebrar muros, romper paradigmas, gerar transformações de raiz para que a organização salte para um novo patamar
- Solucionar problemas crônicos, aparentemente sem solução, que se arrastam há anos
- Desenvolver nas pessoas a competência para antecipar-se às ondas de transformação que emergem continuamente, fazendo acontecer com excelência
- Enxergar a organização como um sistema integrado e não fragmentado em departamentos
- Desenvolver nas pessoas uma visão de negócios que ajude a criar diferenciais estratégicos
- Assegurar que todas as pessoas estejam alinhadas com o propósito maior da organização
- Despertar o alto nível de consciência das pessoas quanto ao lugar que a organização ocupa na sociedade e a diferença que ela pode fazer
- Alocar as pessoas certas nos lugares certos, onde possam ser altamente produtivas, com a melhor motivação. ■

FAST COMPANY

FAST PACK 1999

18/DEZ/2007

For the second year in a row, we invited some of the smartest people we know to consider four of the toughest questions around. Fast Company celebrates its third anniversary with the ultimate business round table.

"Being different is ultimately all about values – your values, your brand's values, and your company's values. Your values are what set you apart."

The Place: Sundance, Utah.

The Event: The Fast Company Advance, a celebration of Fast Company's third anniversary.

The Gathering: A round table of 45 of the best brains in the new world of work – a two-day conversation among change agents from some of the world's biggest and best-known companies; leaders from young, fast-growing companies; business thinkers and educators from the United States and South America; activists from the world of politics and public policy; economists and anthropologists, strategists and physicians.

The Rules: No canned speeches. No overhead slides. And check your ego at the door.

The Topics: Four themes that cut across the world of work: What does it mean to be a brand today? How do you create a successful startup – or restart an old company? What do companies owe to their countries? And what are some of the abiding human issues that underlie the new world of work?

The Record: We taped the entire two-day conversation. Here we present an edited selection of comments made by 14 of the participants – provocative insights and useful practices drawn from the table talk at Sundance.

WHAT'S YOUR COUNTRY'S STRATEGY?

Oscar Motomura: There is a fundamental question that often gets overlooked: What does a company owe to its country? In Brazil, I'm in the management-education business. In our programs, we stress the important link between business and the environment in which it operates – the bond between the company and the country. I see business forgetting that one of its most important roles is to help create the environment and the society in which it functions. Companies not only need to craft their own strategies; they also need to help craft a national strategy. It's not enough for the company to move in a positive direction; the country must also move in the right direction.

The question for Brazil is, What kind of future will we create for our country? For businesspeople, the question is, What kind of strategy can we help to develop to realize that future? Right now, there are two competing visions. One side believes that Brazil needs to become more industrialized, which I believe is completely wrong. The side I agree with believes that Brazil should capitalize on its ecological assets and position itself for the future by investing in its irreplaceable ecosystem.



Most recently, I've sought to mobilize the business community to have a serious conversation about the country's future. There is a network of almost 5,000 senior executives from the 27 states of Brazil who have taken our Advanced Management Program. I've asked them to organize dialogues with academics, businesspeople, politicians, environmentalists, and scientists in their communities to discuss alternative futures for Brazil. What we're looking for are radically innovative strategies. After each group sends us a short paper summarizing the results of its dialogue, we'll cull the best ideas and convene a seminar in Sao Paulo, in April, with representatives of all 27 states. ■

ÉPOCA NEGÓCIOS - EDIÇÃO ESPECIAL
A ELITE DA INFLUÊNCIA - TOP 100

OSCAR MOTOMURA

Um inovador com uma proposta radical

Dezembro/2007

Motomura, de 64 anos, é um daqueles raros pensadores com sensibilidade para antecipar tendências que se materializarão em novas maneiras de pensar os negócios e as carreiras. No Brasil, sempre esteve curvas à frente. Duas décadas atrás, quando fundou a Amana-Key, que ele define como uma instituição especializada em inovações radicais, já estavam em seu radar temas como responsabilidade social e o papel do executivo-cidadão. Naquela época, havia quem o considerasse utópico. Era um visionário, a exemplo de amigos, como o austríaco Fritjof Capra, autor de *O Ponto de Mutação*, e a empresária inglesa Anita Roddick, fundadora da *Body Shop*. Formado em Administração e em Psicologia Social, Motomura é um pesquisador incansável, membro de uma rede internacional de pensadores de vanguarda. Isso o torna mais que um educador de executivos. É um evangelizador carismático, que transmite aos executivos conhecimentos que extrapolam as tradicionais cadeiras dos cursos de Administração. Os cursos de Motomura são transformadores, como atestam muitos dos 30 mil executivos do primeiro escalão de empresas públicas e privadas que já passaram por seus programas. Um deles consiste num retiro de cinco dias em Cotia, na Grande São Paulo, que inclui sessões matinais de aikido, uma forma de reforçar a disciplina dos gestores. Sua pregação já convenceu governadores de Estado e presidentes de grandes corporações a seguir suas lições. ■



Nelson Blecher,

Diretor de Redação - Época Negócios



VOCÊ S.A.
ANO2 - Nº 18

21 IDEIAS PARA O SÉCULO 21

Dezembro/1999

Neste final de século, temos sido bombardeados por notícias sobre inventos extraordinários em todos campos da atividade humana. As pessoas mais criativas do planeta vêm usando seu talento para criar computadores mais velozes, brinquedos que têm mais tecnologia do que as espaçonaves do passado, equipamentos hospitalares que permitem microcirurgias nunca antes imaginadas, eletrodomésticos “inteligentes”, telefones celulares com imagem etc. Certamente, produtos fantásticos, mas dirigidos a que público?

Àquele que tem condições de pagar, não há dúvida. Ao projetar o mundo para as próximas décadas, é fundamental enxergar a parcela da população global que vem aumentando: a dos que não têm condições de ter acesso a todas as maravilhas da tecnologia moderna. Mais do que isso, a enorme maioria de pessoas que ainda precisa do básico.



Atualmente, 1,3 bilhão de pessoas no planeta vivem abaixo da linha de pobreza absoluta - ou seja, ganham menos de 1 dólar por dia. Desde 1980, cerca de 15 países em desenvolvimento tiveram crescimento econômico, mas 100 estagnaram ou declinaram, o que significou renda menor para 1,6 bilhão de pessoas. Em 70, dos países com crescimento econômico negativo, a renda média é menor hoje do que em 1980. Em 43 deles, é menor do que em 1970. Mesmo em países desenvolvidos, a desigualdade está aumentando. É o surgimento do “Quarto Mundo”.

A distribuição de renda na França contemporânea é tão desigual quanto a que prevalecia às vésperas da Revolução Francesa. A distribuição na Inglaterra é pior do que era no final do século 19. Em 1990, os 20% mais ricos da população detinham 85% da renda (em 1960, detinham “apenas” 70%), enquanto a parcela dos 20% mais pobres caiu para 1,7% (era de 2,3% em 1960). Nos últimos 30 anos, a taxa de desigualdade no mundo mais que dobrou.

Ao transcendermos a visão míope de “necessidade do mercado” e considerarmos as necessidades da sociedade, não há como não enxergarmos o que falta a bilhões de pessoas do planeta. Oportunidades para a ação empreendedora e novos tipos de trabalho? Com certeza. As próprias instituições, que hoje criam inventos para a minoria privilegiada, passarão a colocar equações diferentes para seus cientistas (por exemplo, “como usar o conhecimento para inventar soluções para o desequilíbrio social?”). Movidos por sua consciência, empreendedores hoje “comerciais” estarão cada vez mais se transformando em “empreendedores sociais” e fundando organizações semelhantes às ONGs de hoje. Novos trabalhos serão criados por essas ONGs e pelas próprias comunidades/municípios como parte do esforço conjunto típico de “sociedades que tomam conta de si”. Pessoas privilegiadas, capazes de adentrar na “Era do Ócio” (mais tempo disponível, menos horas de trabalho), encontrarão formas criativas de ser úteis, fazer a sua vida valer a pena, fazer diferença.

A educação tenderá a entrar em sintonia com esse processo de gigantescas proporções (esta-



mos falando de um “mercado” da bilhões). Escolas e universidades serão reinventadas. Muitas, novas, surgirão. Novos campos de trabalho se abrirão na área de educação em seu sentido mais amplo (de crianças a pessoas da “quarta idade”), para preparar pessoas capazes de ajudar a atender às necessidades da sociedade com soluções criativas e, principalmente, embasadas nos valores humanos mais essenciais. Em suma, uma educação voltada à formação do caráter, ao resgate da essência do ser humano e à formação de pessoas capazes de servir a seus semelhantes (em seu sentido mais nobre). Mesmo porque isso é algo essencial para equilibrar a evolução tecnológica que está explodindo neste final do século 20. Essencial para a humanidade chegar ao futuro. Uma ideia. Uma previsão. Uma esperança. ■

HARVARD BUSINESS REVIEW
VOL. 87 - Nº 11

O QUE APRENDI COM PETER DRUCKER A ESSÊNCIA DE UMA EMPRESA

Dezembro/2009

Quando conheci Peter Drucker, 15 anos atrás, fui apresentado a ideias que influenciaram profundamente meu trabalho, desde então. A principal delas é que, além de dar lucro ou de gerar riqueza para *stakeholders*, a essência de uma empresa é fazer diferença, ser verdadeiramente útil e criar algo de que o mundo realmente precise.

Esse propósito maior, observou Drucker, tem de ser algo elevado, como a ambição da *General Electric* de ser, nas palavras dele, “a líder em fazer a ciência trabalhar para a humanidade”. Não pode ser algo superficial, como muitas das declarações de missão de empresas hoje em dia.

Por que esse credo é tão importante? Porque sem uma razão de ser inspiradora, a empresa não terá como explorar o pleno potencial de seus funcionários. “A quantidade de gente realmente motivada por dinheiro é muito pequena”, disse Drucker. “A maioria precisa sentir que está aqui por uma razão. Se for incapaz de estabelecer um elo com essa necessidade de deixar algo para trás, algo que faça do mundo um lugar melhor ou pelo menos diferente, a organização não terá sucesso a longo prazo.”

De onde vem esse forte senso de propósito da empresa? Segundo Drucker, é possível traçá-lo, em todos os casos, a um indivíduo, não necessariamente o fundador. A visão da *GE* (“Levar tecnologias inovadoras ao mundo”) não foi obra de Thomas Edison; sua origem está em Charles Proteus Steinmetz, o engenheiro eletricitista germano-americano que convenceu a *GE* a montar seu primeiro laboratório. Enquanto um propósito desses perdurar, disse Drucker, a empresa vai sobreviver e prosperar.

Outra coisa que Drucker me disse é que um propósito, para ser eficaz, deve articular não só aquilo que a empresa fará, mas também o que não fará. A seu ver, o credo da *Johnson & Johnson* — uma só página — era exemplar, pois é um dos poucos que abordam as duas coisas.

Como consultor de empresas, ainda uso as ideias de Drucker no trabalho com executivos. Normalmente, peço que reflitam sobre o propósito da organização. O que justifica sua existência? O que fará e o que não fará? Que benefícios importantes, além do lucro ou do valor ao acionista, a organização tenta produzir? De que modo contribui para algo que o mundo realmente precisa? De que modo cada gesto mínimo da empresa ajuda a criar um legado positivo e construtivo?

Ao buscar respostas para isso tudo, o executivo naturalmente começa a pensar sobre seu papel como cidadão e ser humano. Em geral, isso o ajuda não só a adquirir uma consciência mais profunda do propósito de seu trabalho e de sua empresa, mas também a reinventar o próprio sentido de sua jornada na liderança. ■



Oscar Motomura é fundador e presidente do Grupo Amana-Key, consultoria especializada em treinamento para executivos com sede em São Paulo.



AMANA-KEY
INOVAÇÕES RADICAIS EM GESTÃO
POR UM FUTURO MELHOR PARA TODOS

Rua Nova América, 84 | Granja Viana | Cotia | SP
CEP 06709-105 | Tel.: [11] **4613 2323** ou **4612 8788**
www.amana-key.com.br