

Sai o 'executivo macho', entra o 'líder engajado'

Livro de consultor e de psicólogo diz que sairá melhor da crise chefe que mudar totalmente a forma de comandar

Deborah Berlinck

Correspondente

PARIS. Ninguém vai sair imune da crise mundial. Nem mesmo os CEOs — os diretores-executivos — de empresas bem-sucedidas. Diante da perspectiva de 50 milhões de novos desempregados até 2010, segundo estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), terão mais chance de sair bem da crise os líderes que fizerem uma espécie de catarse coletiva com seus empregados no momento crítico das demissões ou reestruturações, para depois ir fundo num ponto: rever completamente a forma de comandar.

É o que prevê o belga-suíço Didier Marlier, um dos principais autores do livro "Engaging leadership" (Liderança engajada), recém-publicado na Inglaterra. Marlier e o psicólogo inglês Chris Parker, ex-professor de uma das melhores escolas de administração da Europa, o IMD, sustentam que o executivo que ditou as regras até agora — que acha que sabe tudo e comanda a empresa "de cima para baixo" — está com seu tempo contado. Eles veem a emergência do "líder engajado", que vai trabalhar mais à escuta dos empregados.

Jorgen Vig Knudstorp, que comanda o grupo dinamarquês Lego, por exemplo, é um diretor-executivo atípico: tem um blog. Ele diz que faz questão de escrever ele mesmo, e coloca desde sua agenda semanal até histórias da empresa e fotos de sua família.

— Assim as pessoas podem ver o que estou fazendo e o que estou honestamente pensando. E podem obter uma visão mais equilibrada do que estamos tentando atingir.

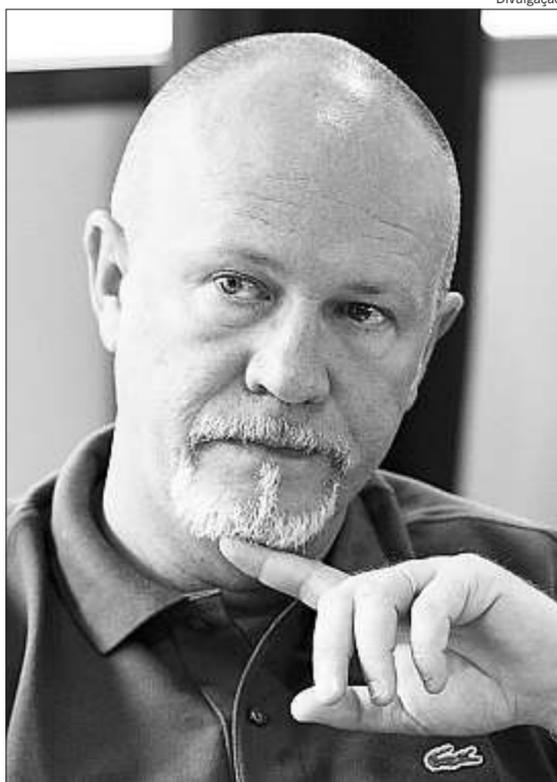
Na reestruturação que Knudstorp fez para levantar a Lego, os demitidos foram avisados com um ano de antecedência e se criou a Casa do Futuro, para treiná-los para outros segmentos

OS MANDAMENTOS DE UM LÍDER ENGAJADO

I INTELLECTO:
tem que ser claro e convincente

II COMPORTAMENTO:
ação em sintonia com o discurso. É inaceitável pedir sacrifício aos empregados e, ao mesmo tempo, desfilarem de jato privado

III EMOCIONAL:
dar uma "razão de ser" para a empresa e abrir espaço para que os funcionários possam influenciar no processo



PARA MARLIER, executivo que dita regras está com o tempo contado

mais promissores.

Para Marlier, que é consultor de várias empresas, a crise atual, motivada por uma crise de valores, pode marcar o início do fim do "executivo macho". A primeira mudança: o mundo dos negócios, que reinava poderoso sobre o mundo político, está pedindo dinheiro.

Na França, houve três sequestros de executivos

"Inimaginável" há apenas seis meses ver executivos de Citigroup, General Motors, Ford e Chrysler indo ao Congresso americano pedir socorro, afirma Marlier. Ou ainda o CEO da AIG — a seguradora americana socorrida com dinheiro público — chamado para justificar gastos.

Na França, a notícia de sa-

lários e bônus fantásticos dos executivos e milhões de euros em dividendos aos acionistas no momento em que muitos perdem o emprego foi a gota d'água. Somente em março, houve três sequestros-relâmpagos de CEOs no país.

— Espero que o senhor tenha passagem (de trem) flexível e uma escova de dentes — disse um funcionário da fábrica da Sony em Pontonx-sur-l'Adour, antes de reter por toda uma noite o diretor-executivo, Serge Foucher.

Recentemente, François Henri Pinault, CEO do Pinault-Printemps Redoute (PPR), saía de uma reunião quando o táxi em que entrou foi cercado por empregados da Fnac e da Conforama, duas empresas do gru-

po. Ficou bloqueado uma hora numa rua no centro de Paris. No mês passado, seu grupo distribuiu € 493 milhões em dividendos aos acionistas, ao mesmo tempo em que suprimiu 1.200 empregos a título de "antecipação" da baixa nos negócios em razão da crise.

Didier Cornardeau, que preside uma associação de pequenos acionistas na França, a Appac, prevê distúrbio social este ano se o mundo dos negócios não se "moralizar".

— O que franceses, acionistas, empregados sentem é isso: uma crise de moralidade. As pessoas não confiam mais nos banqueiros, nos executivos-chefes, sentem-se ultrajadas pelos salários indecentes (dos executivos) e por pessoas que des-

CORPO A CORPO

DIDIER MARLIER

'Destruição criativa'

PARIS. Autor do livro "Liderança engajada", o belga-suíço Didier Marlier coordena uma seleção de executivos de grandes corporações que buscam um novo modelo para comandar suas empresas. Marlier diz que o mundo empresarial está vivendo um processo de "destruição criativa".

O GLOBO: O que é um executivo engajado?

DIDIER MARLIER: É o que entende que não vai salvar o negócio sozinho e está consciente de que depende do resto da organização para obter resultados.

O que diria aos executivos que estão demitindo em massa?

MARLIER: Nenhum líder gosta de despedir funcionários. Mas, quando neces-

sário, não pode fugir da responsabilidade. Há 15 anos, a Levi's teve que demitir muitos funcionários e tratou os demitidos como heróis que se sacrificaram para salvar a empresa, comprometendo-se a dar prioridade a eles quando voltasse a contratar. Em período de demissão, a moral e a energia dos funcionários mantidos cai drasticamente se a empresa trata mal os demitidos.

O que muda com a crise?

MARLIER: O mundo das empresas, em particular nos Estados Unidos e na Europa, está descobrindo que depende dos governos. E os políticos não abrirão mão tão facilmente desse poder sobre as empresas, que retomaram a um custo altíssimo para os contribuintes. (D.B)

truíram a economia dos países.

Nos últimos dois anos, o número de acionistas na França caiu de 7,5 milhões para 6,5 milhões, diz a Appac.

— Se o problema de fundo não for resolvido, vamos dizer aos acionistas: saiam da Bolsa, é muito arriscado, porque não dá mais para confiar nos conselhos de administração. Aí será um problema: as empresas precisam de dinheiro e ele vem dos acionistas ou bancos.

Cornardeau fala de uma "casta" de diretor-executivo na França que decidem seus privilégios e estão desconectados dos interesses dos acionistas e empregados. Um PDG (denominação do diretor-executivo) pode ser administrador de até cinco outras empresas.

A Appac liderou a campanha que impediu que Pierre Bilger, o ex-diretor-executivo da Alstom, recebesse uma indenização de € 4,1 milhões em 2003 ao sair, em plena crise da empresa.

— Quando há uma crise como a atual, é preciso que todo mundo aceite fazer um esforço: os acionistas, recebendo menos dividendos, os diretores-executivos, embolsando menos, e os empregados, compreendendo que será preciso talvez abandonar as 35 horas (lei que limita em 35 horas por semana o trabalho) — diz Cornardeau. ■

O GLOBO NA INTERNET
OPINIÃO A crise vai mudar a forma de administrar as empresas?
oglobo.com.br/economia

Turbulência revela diversidade da AL

Grau de dependência dos EUA e situação fiscal ditam efeitos sobre países

Danielle Nogueira

A atual crise econômica internacional fez os especialistas despertarem para uma realidade geralmente ignorada nas crises anteriores: a América Latina não deve ser tratada como bloco econômico único. Embora concordem que todos os países da região estejam sendo afetados pela turbulência, economistas afirmam que a intensidade dos impactos é distinta. Num extremo, estão nações mais dependentes dos EUA, como o México, que tendem a ser mais abaladas, uma vez que a crise se originou na economia americana. Do outro, estão as que buscam diversificar seus parceiros comerciais e sua pauta de exportação, como o Brasil, tornando-se mais resistentes a choques externos. A gravidade dos efeitos depende ainda da situação fiscal desses países, que permitirá mais ou menos gastos públicos para amenizá-los.

— Desde o Nafta (acordo de livre comércio entre EUA, Canadá e México, em vigor desde 1994), o México concentrou suas exportações para o mercado americano, destino de 85% dos embarques daquele país. Além disso, muitas empresas que hoje lá atuam, tanto no setor de serviços como no industrial, são americanas e estão fechando as portas por causa da crise — diz o economista Pedro Silva Barros, do Núcleo de Análise da Conjuntura Internacional da PUC-SP.

Bolívia e Equador estão entre os mais afetados

O Brasil fez o oposto: entre 2002 e 2007 — considerados os tempos de bonança na economia mundial —, o peso do mercado americano nas exportações brasileiras caiu de 25% pa-

Os impactos das crises na região

PIB PER CAPITA (por habitante)	Média de queda no período	Número de anos para voltar ao nível pré-crise
Crise da dívida externa (1980-83)	12,6%	13
Crise mexicana (1994-95)	2%	2
Crise asiática/russa (1997-99)	5,4%	5
Crise argentina (2001-02)	1,2%	3

DESEMPREGO	Aumento médio no período	Número de anos para voltar ao nível pré-crise
Crise da dívida externa (1980-83)	3,1%	6
Crise mexicana (1994-95)	1,5%	11
Crise asiática/russa (1997-99)	4%	8
Crise argentina (2001-02)	1,9%	5

INVESTIMENTO	Média de queda de PIB per capita	Número de anos para voltar ao nível pré-crise
Crise da dívida externa (1980-83)	46,6%	15
Crise mexicana (1994-95)	13,7%	4
Crise asiática/russa (1997-99)	24,4%	6
Crise argentina (2001-02)	13,7%	4

Editoria de Arte



PERSPECTIVAS PARA 2009 NA AMÉRICA LATINA
• PIB: de -0,3% a -0,6%
• Desemprego: 8,5%
• Investimento estrangeiro: queda de 51%, de US\$ 89 bi para US\$ 43 bi

ra cerca de 15%. Também ampliou a fatia de manufaturados nas vendas externas, contribuindo para que estas triplicassem no período e elevassem o superávit comercial de US\$ 13 bilhões para US\$ 40 bilhões.

Os sucessivos superávits ajudaram o Brasil a acumular reservas e se dar ao luxo de acenar com a possibilidade de emprestar US\$ 4,5 bilhões ao Fundo Monetário Internacional (FMI), além de um crédito emergencial de US\$ 10 bilhões. Na direção contrária, o México pediu US\$ 47 bilhões ao Fundo, que aprovou o crédito na sexta-feira.

Com a diversificação da pauta de exportações, o Brasil também se tornou menos vulnerável à recente queda de preços das commodities, se comparado a seus vizinhos. Essa dependência é um dos principais fatores que vêm fazendo países como Argentina e Venezuela sofrerem

mais que os brasileiros. No caso de Equador e Bolívia, cuja base da economia está atrelada ao petróleo — embora menos que a venezuelana —, a situação é ainda pior, devido à importância das remessas de trabalhadores no exterior. Com recessão no mundo desenvolvido, muitos equatorianos e bolivianos perderam seus empregos e deixaram de enviar dinheiro para casa. Somente no Equador as remessas caíram 13,3% em 2008.

Banco Mundial: mais gasto público para sair da crise

O economista Felipe Bascuñan, da Universidade Católica do Chile, lembra que os países que aproveitaram os tempos de bonança para melhorar suas condições fiscais têm enfrentado a crise com mais robustez.

— Chile, Peru, Brasil e Colômbia são exemplos de como as lições das crises passadas

foram aprendidas. Souberam consolidar seu sistema financeiro e seus fundamentos macroeconômicos — disse ele, que participou do Fórum Econômico Mundial na América Latina semana passada, no Rio.

Os especialistas evitam prever quanto tempo a crise vai durar, mas já é possível dimensionar alguns impactos. A Comissão Econômica para a América Latina (Cepal) estima o desemprego na região em 8,5% este ano. A média durante as crises asiática e russa, entre 1997 e 1999, por exemplo, foi de 4%.

Para evitar que a crise se aprofunde, a vice-presidente do Banco Mundial para América Latina, Pamela Cox, defende mais gastos públicos:

— A região deve ver a crise como oportunidade para investir mais em infraestrutura e ampliar programas de transferência de renda, como o Bolsa Família. ■

Brasil ganha com a crise da agropecuária argentina

Seca e taxas do governo derrubam produção de país vizinho. Brasileiros aumentam exportações

Eliane Oliveira

BRASÍLIA. O inferno astral que a Argentina está passando vai além dos efeitos da crise sobre a desestruturada indústria do país vizinho, que clama por medidas protecionistas para sobreviver. As taxas impostas pela presidente Cristina Kirchner às exportações de alimentos, que chegam a 35%, e a forte seca que assolou o campo do país feriram gravemente a agropecuária argentina, que sempre foi motivo de orgulho nacional.

Dados preliminares apontam perda de 25% a 30% de toda a produção este ano, o que levará os argentinos a perderem mercados e, por consequência, o Brasil a conquistar mais espaço no exterior. Só a safra de grãos cairá em torno de 15%, de 46,2 milhões para 39 milhões de toneladas. A soja e o milho são os produtos mais afetados.

As exportações de carne bovina deverão despencar este ano, de 700 mil para 400 mil toneladas, sobrando, em tese, compradores para 300 mil toneladas, que o Brasil poderá atender com facilidade. Até porque Austrália e Estados Unidos, concorrentes brasileiros com a Argentina, também enfrentam sérios problemas climáticos e sanitários.

— O Brasil está dominando as exportações de carnes — comentou o vice-presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), José Augusto de Castro.

O setor privado ainda não tem ideia de quanto a Argentina deixará de vender no exterior, disse o deputado Ronaldo Caiado (DEM-GO), membro da bancada ruralista no Congresso:

— Toda frustração de safra se reflete no aumento dos preços dos produtos no mercado internacional. E isso certamente nos favoreceria.

O presidente da Sociedade Rural Brasileira (SRB), Cesário Ramalho da Silva, que acumula a presidência da Federação das Associações Rurais do Mercosul, afirma que a situação dos vizinhos preocupa. Mas ele revela uma cruel percepção em relação àquele país:

— A Argentina perde mercado permanentemente. Um dos fatores de sucesso da pecuária brasileira se deve à deficiência argentina. Brincamos que a Argentina é um grande exportador de mercados, tanto para carne bovina quanto para a soja.

Brasil terá que comprar trigo de EUA, Rússia e Canadá

Além de estarem livres dos arroubos do governo, os brasileiros ainda têm o câmbio a seu favor. Com a valorização do dólar frente ao real, os produtos brasileiros ficaram de 35% a 40% mais competitivos lá fora, lembrou Ivan Ramalho, secretário executivo do Ministério do Desenvolvimento.

Por outro lado, o trigo argentino é um dos principais itens da pauta de exportações daquele país para o Brasil, que precisará substituí-lo pelo grão dos Estados Unidos, da Rússia e do Canadá. A safra argentina cairá de 16 milhões para oito milhões de toneladas.

— A situação está piorando por lá. Teremos de importar 5,5 milhões de toneladas de trigo somente este ano — disse o presidente do Sindicato da Indústria do Trigo do Estado de São Paulo, Luiz Martins. ■