

A vez dos executivos de países emergentes

Vijay Govindarajan

O crescimento econômico dos países emergentes cria um ambiente promissor para que seus executivos construam carreiras de sucesso. Isso porque têm a oportunidade de atuar nos mercados onde as grandes mudanças estão acontecendo. Esta é a opinião do indiano Vijay Govindarajan, renomado especialista da área de inovação e liderança. Professor de Tuck, escola de negócios do Dartmouth College, ele foi eleito um dos 50 maiores pensadores da administração atual pelo jornal "London Times" e um dos dez melhores professores de educação corporativa pela revista "BusinessWeek". Autor de vários livros, recentemente passou um ano como chefe de inovação e consultor da GE. De volta ao mundo acadêmico, ele conversou com o Valor sobre as lições aprendidas do outro lado do balcão. A seguir, os principais trechos:

Valor: A capacidade de saber promover a inovação é hoje um pré-requisito para quem almeja um cargo de liderança?

Vijay Govindarajan: Sim. Mas para ser bom em inovação o executivo precisa de duas coisas. A primeira é dominar uma expertise, ter competência na tecnologia do mercado em que atua. A segunda é ser hábil para atuar em um ambiente com um alto grau de incerteza e risco.

Valor: Qual o papel do CEO nos processos de inovação dentro da companhia?

Govindarajan: É prover um ponto de vista particular sobre o futuro. Como o mundo está mudando muito rápido, o papel do dirigente é mostrar o que está por vir. De alguma maneira, ele deve conduzir e fortalecer a organização com suas ideias. Cabe a ele dar o seu ponto de vista sobre o que é novo.

Valor: Ainda é difícil colocar ideias inovadoras em prática?

Govindarajan: Esta é provavelmente a coisa mais difícil na maior parte das companhias. Eu não consigo lembrar de uma empresa que faça isso perfeitamente. De todo modo, a GE, a Procter & Gamble e a IBM geralmente fazem um bom trabalho.

Valor: O que impede a execução de novas ideias nas empresas?

Govindarajan: São três problemas principais. O primeiro é o foco excessivo no resultado de curto prazo. O segundo é o fato de muitas corporações estão organizadas em unidades de negócios que pensam de forma isolada e não como uma companhia. O terceiro problema é que as empresas não encorajam as pessoas quando elas assumem riscos, ao contrário, elas são até penalizadas.

Valor: Quais são os maiores desafios para os líderes nesse novo momento da economia global?

Govindarajan: A economia mundial está mudando tão rapidamente que alguns dos maiores desafios estão relacionados à diminuição do crescimento dos países desenvolvidos e ao avanço dos países emergentes. As empresas terão de tentar adequar sua expansão para os países mais pobres do mundo. Esta é uma grande mudança porque a maioria das grandes companhias tem ativos em países ricos.

Valor: Essa reorganização da economia global pode ajudar a carreira dos executivos de países emergentes?

Govindarajan: Hoje é uma vantagem ser um executivo do Brasil, da Índia ou da China porque as grandes mudanças acontecem nos países em desenvolvimento. Eles poderão causar um impacto maior em suas organizações por estarem em mercados emergentes. É um ótimo momento para os executivos desses países desenvolverem suas carreiras

Valor: Os executivos brasileiros, por toda sua experiência em lidar com as turbulências econômicas, serão mais cobiçados?

Govindarajan: Acredito que sim, porque países como o Brasil serão muito importantes na nova ordem econômica mundial.

Valor: Na sua opinião, quais serão as habilidades essenciais para a liderança nos próximos anos?

Govindarajan: Acho que a empatia será uma delas. Os executivos devem estar aptos para entender o ponto de vista dos outros. Provavelmente este será um dos mais importantes pré-requisitos para navegar neste mundo global. A riqueza está fluindo dos países ricos para os pobres e você precisa ter empatia para entender o problema das pessoas em todos os países. Eu vejo a empatia como um dos principais pontos da liderança hoje e no futuro.

Valor: De que forma a experiência como executivo na GE influencia sua atuação acadêmica hoje?

Govindarajan: Acho que foi um enorme benefício para mim, porque pude participar de projetos inovadores e aprendi muito sobre como lidar com inovação. Minha experiência na GE também me mostrou que você deve estar perto do mundo dos negócios se quiser ser um bom professor, porque só assim você vai entender os problemas relativos às companhias em tempo real.

Valor: O senhor vê um melhor equilíbrio nas empresas entre os jovens criativos e inovadores e os profissionais mais seniores?

Govindarajan: As companhias perceberam que é preciso ter um equilíbrio entre o jovem e o experiente, caso contrário não terão sucesso. Eu não acho que as empresas façam um bom trabalho ainda, mas já melhoraram nesse quesito.

Valor: O senhor está trabalhando em um novo livro?

Govindarajan: Sim, ele se chama: "The Other Side of Innovation Solving the Execution Challenge" (O Outro Lado da inovação: Resolvendo o Desafio da Execução). O lançamento será em setembro. Nele, falo sobre a dificuldade de implementar a execução e conectar as pessoas.

Valor: Como o senhor avalia os líderes da nova geração?

Govindarajan: Essa geração é mais bem preparada, pois aprende muito quando ainda é jovem. Sou otimista em relação ao futuro. Acho os novos líderes muito bons.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 17 mar. 2010, Eu & Investimentos, p. D14.