



Líderes, dirigentes, executivos ou chefes: o que está em excesso ou em falta no sector de base florestal?

A OPINIÃO DE CELSO FOELKEL

A famigerada e actual crise financeira e económica mundial impactou muito fortemente nosso sector de base florestal: isso em todas as partes do planeta. Ela não deixou Portugal e Brasil imunes. Embora em uma situação não tão crítica em relação ao hemisfério norte, o sector brasileiro também sofreu muito, especialmente com problemas focais de algumas empresas líderes. Não foi apenas o sector de papel e celulose que recebeu esse golpe, mas quase toda a cadeia produtiva da madeira. Dentre as indústrias de manufactura, uma das que mais tem sentido os efeitos da crise tem sido a nossa. Os sintomas se mostram de diferentes maneiras, todas muito perversas: perda substancial do valor das acções de nossas empresas nos mercados de capital; quedas de consumo e dos preços; fechamento de máquinas ou de fábricas; redução dos ritmos de produção; postergação de ampliações, construções e modernizações de fábricas; paralisação de plantios florestais; rescisão de contrato de terceiros; demissões de muitos funcionários; etc.

Curiosamente, já vivemos algumas situações como essas no passado, não foram poucas. Entretanto, recordo-me que sempre escutávamos as vozes de nossos líderes setoriais, mostrando caminhos ou insuflando motivação. A actual crise parece que escondeu nossas lideranças: ou elas estão inibidas, ou preferiram o já usual "low profile". O estímulo das lideranças gera confiança no futuro para todos que dependem do sector: empregados, clientes, fornecedores, cidadãos das comunidades, etc. Lembro-me que no passado as reduções de pessoas nas empresas não eram tão drásticas, mesmo com as severas crises financeiras já vivenciadas pelo sector. Lembro-me também dos esforços colectivos para vencer as adversidades, uma espécie de "juntar as forças" para voltar a crescer e vencer os desafios. Nos anos mais recentes, nossa indústria se capitalizou e passou também a adoptar um viés do capitalismo que difere do que vivemos no passado. Para o novo capitalismo, o que passou é passado. Não importa que tivemos mais de 5 anos maravilhosos, com excelentes retornos sobre o capital investido. Pelos novos conceitos do actual

capitalismo, esse crescimento das empresas já ocorreu, dividendos já foram pagos aos accionistas e remuneração extra aos funcionários pelos bons resultados obtidos. Portanto, se a crise é forte, não devemos buscar recursos gerados no passado para minorar efeitos; há que se cortar custos e em todos os sectores para mostrar equidade. Essa é a nova lógica capitalista. Com, isso, perdemos pessoas, projectos, motivação e fidelização. As pessoas e comunidades se sentem mais isoladas e ameaçadas. Não vemos mãos, mentes ou cérebros a cuidar do sector como um todo, cada qual cuida de seu problema específico e pronto. A crise então se auto-alimenta, deixando sequelas em seus entornos por alguns anos.

Os líderes são fundamentais nos momentos de crise, quer para as empresas, sector e nações. Sem pessoas talentosas e competentes, capazes de agregar esforços em termos de desafios e mudanças, fica difícil vencer os conflitos que surgem com as crises. Sem lideranças criativas e lutadoras, assumimos a postura de ficar reclamando pelos cantos, culpando algo ou alguém, sem ter forças para batalhar por novos caminhos.

Curiosamente, nos anos mais recentes, tem ficado cada vez mais difícil citar nomes de lideranças setoriais. As famosas escolas de MBA pouco mencionam nosso sector ou as lideranças dele em suas aulas de gestão. Onde estarão essas pessoas capazes de agrupar forças, equipes e idéias em direcção às mudanças e caminhos necessários ao sector de base florestal? O que tem acontecido com as lideranças setoriais? Elas existirão ainda?

Quando se observa o tipo de gestão que vem acontecendo nas empresas do sector, percebemos em parte as causas dessas dificuldades de elencar lideranças. Muitos de nossos executivos principais permearam de outros sectores "mais charmosos" para migrarem formas inovadoras de gestão. Como os desafios a nível de empresa eram grandes, preocuparam-se mais em resultar em suas próprias empresas: torná-las lucrativas e atractivas. A gestão

OPINIÃO

passou a focar mais as empresas e menos o sector. As associações de classe perderam força e poder. Perderam também muitos associados pelos processos de fusões, aquisições e demissões. Como as pessoas estão sempre muito ocupadas nas empresas, elas perderam também a capacidade de gerar trabalhos multi-disciplinares e colectivos. O voluntariado para trabalhar pelo bem comum diminuiu e muito.

Nossos dirigentes concentram suas energias em dirigir suas empresas, com forte ênfase em crescer, resultar, e em alguns casos, sobreviver. As pessoas passaram a ser mais descartáveis, inclusive os dirigentes do topo da pirâmide. A recente crise parece que alimentou nas empresas a eliminação de directores florestais e de P&D, como se essas actividades não fossem estratégicas!!! Empresas que no passado tinham milhares de funcionários passaram a ter algumas dezenas apenas. O nível de comprometimento e de fidelidade baixa, não tenham dúvidas. As pessoas deixam de “vestir a camiseta” para apenas pensar em resultar e se manter nos seus postos. Caso não seja possível nesse nosso sector, migram com facilidade para outro.

Nas áreas de inovação tecnológica observa-se o mesmo, uma perda gradual de cérebros, líderes de criatividade e educadores. Cada vez encolhemos mais nossas equipes de criação e assumimos posturas conservadoras com investimentos em tecnologias consagradas. Nossa maior preocupação é aumentar a escala de produção de nossas fábricas: máquinas maiores, mais eficientes e com custos unitários mais baixos.

Com o acirramento das crises, aumentam os conflitos e as emoções negativas. As poucas lideranças passam então a actuar como chefes, mais fácil nos momentos de reduzir pessoas e custos. Contratam-se consultorias caras de gestão empresarial para que elas assumam a tarefa de serem “malvadas”.

Até onde conseguiremos entrar com boa saúde nesse novo “poço de gestão empresarial” ensinado pelos cursos de MBA? Até quando o sector conse-

guirá vencer com poucas lideranças capazes de aglutinar empresas e esclarecer a Sociedade sobre a importância do sector de base em florestas plantadas como fonte de benefícios ambientais, sociais e económicos? A resposta não é tão simples e tampouco é matemática: em gestão a soma de lideranças é potencializada para o mundo do mais e a disputa entre chefias é potencializada para o mundo do menos.

Precisamos urgentemente dialogar com nossos dirigentes empresariais para que eles assumam o papel de líderes sectoriais e se aglutinem também em favor do sector e não apenas de suas empresas. Tenho ouvido desses dirigentes, e com surpresa, que a actual crise deverá fazer uma “depuração” no sector: isso resumidamente significa que “os mais incompetentes deverão morrer” e “os mais competentes vencerão e crescerão, ocupando o espaço deixado”. Ou seja, o foco continua empresa-centrado e não centrado nas soluções dos problemas e desafios sectoriais.

Uma mudança de postura só acontecerá se os líderes de fato e de direito se apresentarem para juntar esforços pelo sector: para seu futuro, para as inovações requeridas e novas visões. Algum de nossos líderes estaria pensando nisso? Ou se habilitaria para começar essa missão? Caso sim, lembre-se que os líderes precisam ser reconhecidos pelas diversas forças de poder em disputa: políticas, económicas, sociais, ambientais, empresariais, técnicas, etc.

Confiança, carisma, compromisso, competência e colectividade: os cinco C's da liderança precisam ser praticados com mais intensidade e não apenas nas crises. Estou contando com isso, meus amigos. Sempre acreditei no papel das lideranças do nosso sector. As muitas que conheci ajudaram a fazer esse sector vitorioso em que trabalhamos hoje. Às lideranças actuais caberá levar o sector para um futuro sustentável e também vencedor.