

"Consciência nos Negócios (Como construir valor através de valores)"

Fred KOFMAN – Ed. Campus Elsevier, 2007

Tese central deste livro: conscientização é a solução! Solução para quê? Para a perda de perenidade e humanidade que as empresas vêm sofrendo, ao focarem exclusiva ou prioritariamente o seu negócio em torno de estruturas egocêntricas e autofágicas.

Mas consciência de quê? Dos valores que, segundo Kofman, importam de fato para proteger o futuro e dar valor persistente ao negócio, sendo que os principais correspondem aos capítulos fundamentais da obra: Responsabilidade Incondicional, Integridade Essencial, Humildade Ontológica, Comunicação Autêntica, Negociação Construtiva, Coordenação Impecável e Competência Emocional.

Fred Kofman? Ascendência judaica (decisiva para a sua religiosidade entranhada), nasceu e viveu na Argentina dos “anos de chumbo” ditatoriais mais recentes, até concluir a faculdade e partir para o doutorado em Economia na Universidade da Califórnia, em Berkeley. Essa Califórnia, impregnada de misticismos salvacionistas e alguns sérios movimentos orientalistas, o conduziu para o miolo do Zen-Budismo, desaguando nas tradições orientais e em uma visão de espiritualidade que ocupou nele o terreno anterior do monoteísmo e da moral hebraica.

Convidado, foi docente durante seis anos (1990-1996) na MIT Sloan School of Management; muito elogiado, escolhido pelos alunos em vários momentos como o “Professor do Ano”. No ápice, abandonou o instituto voluntariamente, passando quase uma década no caminho do que chamou de “autodescoberta e auto-aperfeiçoamento”, chegando à conclusão, durante esse tempo, de que sua vida deveria ser dedicada a “ajudar líderes a realizarem sua verdadeira grandeza e expressá-la no trabalho”.

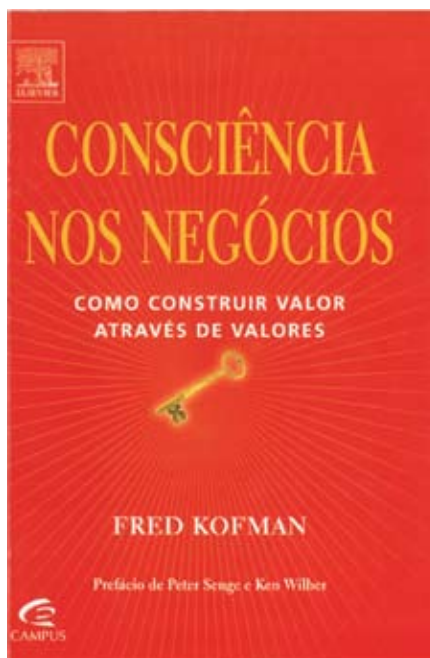
Mais conhecido por ter refinado o conceito de *metamanagement*, é discípulo competente de Peter Senge – o grande professor do MIT especializado nos

temas da educação permanente, um dos prefaciadores deste livro, sendo o outro Ken Wilber –, com quem se associou para fundar a consultoria Axialent (voltada para a formação humanista de lideranças e que atua junto a muitas das maiores empresas mundiais) e que tem aqui seu braço na sociedade com Ana Maria Diniz. Palestrante contumaz no Brasil, nos últimos cinco anos, é referência na questão da presença de outros valores nos negócios que ultrapassem o território da mera lucratividade ou rentabilidade.

Qual a novidade, então, já que muitos falam ou escrevem sobre isso? É que Kofman dá ao livro um caráter instrumental, isto é, em vez de ficar fazendo voleios e divagações exotéricas, dá exemplos concretos, situações práticas e trajetórias passíveis de serem trilhadas. Não se trata, é claro, de um manual ou um *vade mecum*, no qual basta “seguir o mestre”; há conceituações, reflexões, questionamentos de fundo, sem que se perca o horizonte de uma realidade que pode e deve ser transformada para além da boa intenção.

Há bastante narração na primeira pessoa, feita de modo agradável e que não torna o texto um exercício narcísico, nem obriga ao “olhe para mim e veja o certo”. Sem ser piegas, há um grande encantamento em certas passagens, especialmente quando relata no item “O Verdadeiro Propósito de um Negócio” (p. 268), a primeira vez que perdeu no jogo de Palavras Cruzadas para o filho de 10 anos de idade, Tomás.

Termina o livro com um “namaste”, a saudação que aprendera numa expedição ao Himalaia, e que em sânscrito indica a reverência pela “Luz Divina, que, como Você, brilha”. E brilha mesmo...



MARIO SÉRGIO CORTELLA é professor convidado da Fundação Dom Cabral e professor titular do Departamento de Teologia e Ciências da Religião e da Pós-Graduação em Educação da PUC-SP.

Confesso ter começado a leitura do livro de Fred Kofman com certa descrença, mas, aos poucos, fui-me envolvendo e sendo impactada em duas dimensões: a primeira, eu como profissional lidando com meus clientes, minha equipe e a liderança da empresa. Percebi meus erros e muitas das origens dos meus acertos. Encontrei também os argumentos para continuar acreditando que o mundo dos negócios é mais do que uma arena em que se vence ou se perde. Nas relações estabelecidas, é um cenário ou uma ambiência, em que nos desenvolvemos e nos realizamos, e que, no exercício de nossos valores, servimos ao outro. E essa é a verdadeira alma do negócio.

Em outra dimensão, compreendi como uma cultura de responsabilidade, integridade e humildade, conjugada com capacitações em comunicação, negociação e coordenação, sustenta as estratégias de geração de valor ao mercado. Sempre afirmei que marketing é, antes de tudo, a arte de entender de gente. Sem compreendermos a dimensão humana nas relações de negócio, nenhum valor se cria. Porque valor só é criado quando percebido pelo outro, aos olhos do outro, no contexto de uso do outro.

Conforme afirma o professor Cortella em sua resenha, este livro tem um caráter instrumental. Por isso, sinto-me à vontade para comentar como os princípios expostos por Fred Kofman são úteis em nosso dia-a-dia. Vou-me deter nos três primeiros (Responsabilidade Incondicional, Integridade Essencial, Humildade Ontológica), pois são mais vinculados aos valores. Os outros princípios (Comunicação Autêntica, Negociação Construtiva e Coordenação Impecável) tratam de estratégias de comunicação e relacionamento que facilitam o exercício dos três primeiros valores.

A responsabilidade incondicional. O autor nos desafia a, quando nos depararmos com algum problema, assumirmos 100% da responsabilidade. Mesmo quando esses problemas foram causados por circunstâncias externas e fora do nosso controle e, portanto, não tendo culpa, de qualquer forma temos autonomia para escolher respostas responsáveis. O autor nos convida a sair da posição de vítimas para a de protagonistas em busca de solução para o problema. Imagine-se em situações em que as receitas ou margens estão caindo devido à globalização e a outros fatores. Como as conseqüências dos problemas são nossas, não adianta lamentar, mas sim nos colocarmos na posição de protagonistas e buscar alternativas. Da mesma forma, quando uma entrega atrasa por problemas dos outros, não adianta buscar os culpados. É fundamental nos vermos como partes do problema e analisarmos se, de alguma forma, ou no desempenho do processo, influenciamos esse atraso e, assim, buscar uma solução e evitar que o problema se repita.

Integridade essencial. Fred Kofman é muito cauteloso ao nos alertar que, apesar de assumirmos a responsabilidade, não ganharemos sempre. Portanto,

ele nos desafia a valorizar também o processo, não somente o resultado. Com isso, somos alertados a não somente observar as fases dos processos que trazem resultados, mas a guardar nossos valores. O resultado não pode vir a qualquer custo. Alinhar comportamento aos valores das pessoas conduz ao conceito de integridade; uma forma que nos permite enxergar o sucesso além do sucesso. Sem os conceitos de integridade essencial e de valorização do processo, não se aprende a ter a visão do longo prazo. Ao ler o capítulo, pensei no quanto esse princípio se aplica à consolidação da reputação de um negócio e da confiança nas relações comerciais e na importância da integridade para o equilíbrio entre a busca por resultados de curto e de longo prazo.

Humildade ontológica. É a humildade de reconhecer que não somente o meu ponto de vista é o correto, que o outro tem visões diferentes e razões distintas que o fazem agir. O reconhecimento de que as pessoas têm modelos mentais diferentes é fundamental para construir valor para o outro e com o outro. O autor lembra a importância de os gestores saírem da posição de quem sabe tudo, para uma atitude de aprendizagem contínua. E recorda os três princípios para a aprendizagem mútua: a racionalidade é limitada – uma pessoa não consegue apreender toda a realidade; outras perspectivas são complementares à nossa; finalmente, os erros são oportunidade para aprendizagem. Sem o princípio da humildade ontológica, não construímos valor para os *stakeholders* e não há espaço para a aprendizagem sobre o outro ou com o outro. Um desastre, em ambientes mais competitivos e de rápidas mudanças.

Os outros princípios abordados por Fred Kofman são dicas preciosas para interações e comunicações produtivas entre as pessoas. Uma comunicação malfeita afeta a tarefa, os relacionamentos e a auto-estima. Para o autor, confiança e respeito mútuo é o cerne das interações cooperativas. Ele oferece os passos para negociações construtivas e trata das questões que podem influenciar um processo coordenado que produza melhores resultados. E nos convida a desenvolver competência emocional, sem a qual é impossível aplicar os princípios propostos no livro.

No final, Fred Kofman adota um tom mais espiritualista. Ele compartilha com o leitor o que aprendeu ao buscar “autodescoberta e auto-aperfeiçoamento”. Conclui que a alma dos negócios é ajudar os outros e que o trabalho é a arena para a autodescoberta e o aperfeiçoamento. Compartilhando suas reflexões a partir da experiência de escalar o Pico Aconcágua, retoma a importância do processo, da caminhada – tão importantes quanto chegar lá. A caminhada é transformadora!

ÁUREA RIBEIRO é professora de Marketing da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração de Empresas pela FGV/SP.