

# **PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2009**

**BRASÍLIA/DF**

**03 DE JUNHO DE 2009**

## **SUMÁRIO**

### **ABERTURA**

Kátia Pereira Bessa (Secretária de Gestão de Pessoas) ..... 02

### **PALESTRA: ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO “O PARADOXO DA EXPERIÊNCIA”**

João Batista Vilhena (Sócio Consultor do Instituto Marco Aurélio Viana e Costacurta Junqueira – Educação e Estratégia) ..... 04



### **APRESENTAÇÃO DE BOAS VINDAS**

Daremos continuidade ao *Encontro com Notáveis*, evento que integra o *Programa de Desenvolvimento Gerencial*, que traz como ideia não o aprofundamento dos temas propostos, mas permitir que nesse breve espaço de tempo possamos fazer algumas reflexões que, a meu ver, são muito importantes.

Antes de apresentar o Professor João Batista Vilhena, que falará sobre o paradoxo da experiência e a tomada de decisão, porque a experiência é, às vezes, boa e, outras vezes, não tão boa quando precisamos tomar uma decisão, o que fazemos todos os dias, disseram-me que gostam muito quando conto histórias.

Na realidade, a história que contarei traz uma reflexão que, inclusive, me foi trazida pela colega Valéria, Coordenadora de Taquigrafia, que a usei no evento *Projeto Liberdade Legal*. Diz a história que um cientista, muito ocupado no seu laboratório, foi abordado pelo filho de três anos querendo que lhe desse atenção, mas, obviamente, não tinha tempo para dar atenção ao filho de três anos. Ao lado dele havia uma revista com o mapa mundi. O cientista pensou que se desse uma tarefa difícil ao filho, este o deixaria em paz para que continuasse suas importantes experiências. Recortou o mapa mundi de tal forma a criar um quebra-cabeça. Entregou-o ao filho, dizendo: "Filho, papai vai brincar com você, mas depois que montar este quebra-cabeça". Imaginou que o menino fosse ficar ali não apenas uma tarde inteira, mas um ou dois dias fazendo aquela atividade. Alguns minutos depois, o filho voltou e disse: "Papai, já acabei". O pai, incrédulo, imaginou: "Ele não pode ter acabado! Ele não conhece o mapa mundi! Como uma criança de três anos montou o mapa mundi? Deve estar tudo errado". Ao olhar, estava tudo certo. Perguntou ao filho: "Meu filho, como você conseguiu montar tão rápido o quebra-cabeça? Você não conhece o mapa do mundo?" O filho virou-se para ele e disse: "É verdade, papai, não conheço o mapa do mundo, mas quando você levantou a revista, pegou a folha para recortar o mapa, vi que atrás

dela havia a figura de um homem. Então, virei tudo de cabeça para baixo e montei o homem, consertei o homem. Daí, vi que tinha consertado o mundo”.

É lógico que essa história é uma metáfora, mas é o que acontece, se pretendemos, de alguma maneira, tornar este mundo um pouco mais sustentável e prazeroso, da forma como queremos, baseado em valores éticos, talvez calcado em generosidade entre os seres, com boas relações, devêssemos pensar em consertar nós, homens, pois, obviamente, não podemos consertar o outro.

Iniciei a apresentação com essa história para dizer aos senhores que nada consegue transformar mais o homem que a educação. Quando falo em educação, o faço no sentido amplo. Vamos trocar informações, refletir sobre alguns temas, sobre algumas práticas e de, alguma maneira, estaremos proporcionando a nós mesmos uma oportunidade de crescimento, de aprendizagem e de educação.

É o convite que faço para aproveitarmos a apresentação do Professor Vilhena: refletirmos um pouco sobre as nossas práticas como gerentes, sobre a forma como decidimos desde a hora em que acordamos, baseados em quê? Espero que gostem da apresentação.

Conheço há algum tempo o Professor João Batista Vilhena, que é Sócio Consultor do Instituto Marco Aurélio Viana e Costacurta Junqueira – Educação e Estratégia, com sede em São Paulo e escritório no Rio de Janeiro; é Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro; Especialista em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro; Professor e Coordenador Acadêmico do MBA em Gestão Comercial da Fundação Getúlio Vargas, articulista da *Revista Você S/A* e *Venda Mais*; autor de livros; produtor de vídeos de treinamento em temas de negociação, liderança, estratégia, gestão e comunicação. Vilhena tem 26 anos de bagagem profissional, atendeu a mais de cem grandes empresas nacionais e multinacionais em trabalho de consultoria e *coaching*. Resumidamente é o Professor Vilhena, a quem passo a palavra.

# ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO "O PARADOXO DA EXPERIÊNCIA"

**JOÃO BATISTA VILHENA**

*Sócio Consultor do Instituto Marco Aurélio Viana e  
Costacurta Junqueira – Educação e Estratégia*



Agradeço o convite da Sra. Kátia e a presença de todos.

Todas as vezes que ouço essa apresentação mais formal, sinto-me cada vez mais velho, mas há o lado bom, porque, quando a Sra. Kátia disse aos senhores que fiz mestrado na Fundação

Getúlio Vargas, é um fato.

Conclui o curso de mestrado em Administração Pública em 1997, sou da turma de 1995, mas não fiz mestrado em Administração de Empresas, como a carreira que vinha exercendo talvez o indicasse. Havia uma razão específica para ter optado por Administração Pública, pois, àquela época, a presença do Estado na economia ainda era bastante significativa. Como havia decidido a sair da vida executiva para trabalhar com consultoria e treinamento, sabia que o setor público constituiria uma demanda interessante a ser atendida. Toda vez que me reunia com pessoas da área pública, frequentemente, ouvia o seguinte: "Ah! O que você está dizendo funciona na área privada, mas não funciona na área pública". Essa afirmação, para mim, era algo estranho, porque tudo o que tinha estudado e vivido, até então, levava-me a crer que não havia um conjunto de ferramentas de gestão desenvolvidas para a área privada e um outro conjunto, completamente diferente, desenvolvido para a área pública, embora fosse essa a mentalidade.

Lembro-me de uma disciplina de mestrado, chamada de *Pensamento Estratégico*, em que o saudoso Professor Luciano

Zadjsznajder, falecido nos anos 90, complementava alguns pensamentos do Sr. Diogo Lordello – primeiro Prefeito de Brasília, ainda na constituição da Capital Federal, momento em que se questionava se Lordello, que depois foi Presidente do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam), assumiria o primeiro Governo em Brasília – defendendo um ponto de vista mais favorável à ideia de que o público e o privado guardavam entre si muitas diferenças. Mas o Professor Luciano defendia uma ideia totalmente contrária, a qual me alinhava mais, que afirmava não haver um conjunto de ferramentas para a área pública e outro para a área privada; mas um conjunto de ferramentas de gestão.

Quando vejo, por exemplo, o Superior Tribunal de Justiça ou todo o Judiciário privilegiando uma ferramenta como o planejamento estratégico, chego à conclusão de que o que eu pensava em meados dos anos 90 estava correto. De fato, não existe um conjunto de ferramentas que seja específico de uma área ou de outra, mas é um conjunto de objetivos diferentes quando me refiro à coisa pública ou à coisa privada. Talvez pudéssemos, genericamente, dizer que o grande objetivo da área pública seja o de atender ao interesse público e o grande objetivo da área privada o de atender ao interesse privado. Pode-se dizer que é uma generalidade, mas depende da forma que se queira olhar. Pensar em trabalhar objetivos que atendam a interesses públicos é um desafio muito maior do que buscar trabalhar objetivos que atendam interesses privados pela própria definição do que seja interesse público.

O que é interesse público? Em tese, é o interesse de todos. Mas o que são todos? Todos é igual à maioria? Quem somos nós para definir o que é o interesse do outro se, às vezes, temos dificuldade de definir os nossos próprios interesses?

Ouvia a história que a Sra. Kátia contava na abertura e não resisti em pensar que o cientista não teve tempo de brincar com seu filho, mas arrumou tempo para fazê-lo.

Na verdade, sempre temos tempo para aquilo que achamos importante, mas raramente temos tempo para aquilo que não achamos importante.

Sempre digo que, por mais religiosa que a pessoa seja, uma pessoa extremamente católica que vai viver um momento ímpar na vida, na sua provável única chance de se encontrar com Sua Santidade o Papa, no momento do encontro, é acometida por uma vontade enorme de fazer xixi, fico sempre pensando que Sua Santidade ficará falando com as paredes, porque tempo é uma questão de prioridade.

Uma das coisas que ouço muito quando vamos falar de estratégia, de planejamento é o seguinte: "Não tenho tempo". Como vou planejar-me, se mal consigo fazer o dia a dia? Não tenho tempo de tocar aquela pilha que só faz crescer na minha mesa! Como é que vou ter tempo de parar e pensar o futuro?

Gostaria de iniciar a apresentação num estilo mais dialogado, pois não gosto da história, em uma palestra, de apenas um falar e os demais ouvirem. Creio que o importante seja a troca de pontos de vista. Pergunto aos senhores: será de fato verdadeiro o argumento de que não temos tempo para nos planejar? Ou será que é um argumento que muitas vezes usamos para não fazer algo que, às vezes, não fazemos, não porque não concordamos, mas porque não entendemos muito bem? O que os senhores pensam a respeito? Falta tempo ou compreensão sobre a importância do planejamento?

## **PLATÉIA**

Falta compreensão.

## **JOÃO BATISTA VILHENA**

Por que compreensão? Qual a evidência da falta de compreensão? Às vezes não sabemos aonde queremos chegar. Nenhum vento é bom quando não sei para onde vou.

Falar, por exemplo, da ferramenta planejamento sem entender exatamente o que se quer com ela, faz com que a sua importância pareça menor. Aonde o STJ quer chegar com o seu planejamento estratégico? Até agora não sabemos.

Além dos objetivos da instituição, ao escolher a ferramenta planejamento, o que está por trás? Usarei uma palavra perigosa que tento

evitar: qual o objetivo subliminar na hora em que há uma proposta para que todos se engajem num planejamento estratégico, afora os objetivos tão bem definidos? Qual é a palavra presente e que nos assusta um pouco?

## **PLATÉIA**

Controle.

### **JOÃO BATISTA VILHENA**

É uma boa palavra, mas o que mais nos assusta num processo de planejamento estratégico é o compromisso, o comprometimento. Se estou participando do processo, se, efetivamente, proponho-me a aderir a esta visão de futuro e a buscar esses objetivos, significa que estou comprometendo-me com essas situações.

Ao pensar um pouco na cultura geral, a cultura latina favorece o comprometimento ou, de alguma forma, nos aconselha a uma certa prudência, não permitindo que possamos nos comprometer demais com as situações? Por isso, falamos: "Quem disse tudo foi a cultura, não eu." Na verdade, somos frutos de uma cultura de baixo comprometimento. Pode-se perguntar se estamos falando do Brasil. Porém, estou, por exemplo, falando de todo o Ocidente. Especifiquei a cultura latina, mas também vale para a cultura anglo-saxã.

Pare para pensar: por que os americanos inventaram os programas de qualidade que só começaram a funcionar no Japão? Porque no Japão ou no Oriente, de modo geral, existe uma cultura de compromisso. Temos uma cultura no Ocidente muito mais do cumpridor de tarefas, nos esmeramos por fazer bem aquilo que esperam que se faça, mas não necessariamente estamos comprometidos com o fazer bem, apenas estamos envolvidos com o processo.

Não discutirei com os senhores a velha metáfora de quando a galinha e do porco se juntaram para fazer omelete: a galinha apenas se envolvia colocando o ovo e o porco comprometia-se, porque, como fornecedor da carne, dava uma parte de si, ficando apavorado diante desse compromisso. Temos uma cultura no Ocidente, que não é diferente

nos Estados Unidos nem na Europa, de modo geral, de oferecer os nossos ovos, mas jamais comprometer a nossa carne.

Existem questões que produzirão em cada um de nós efeitos que serão dolorosos, como, por exemplo, ao pararmos para pensar que toda vez que tomamos uma decisão está envolvida uma renúncia. Decidir é a arte de renunciar e não de escolher, porque quando se decide há sempre mais de uma opção. Se existe apenas uma opção, não há o que decidir, apenas seguir a única opção que se tem. Perante duas opções, ao escolher uma, renuncia-se à outra — o que é uma questão muito complicada.

Imaginemos um sistema comum, na nossa realidade, em que o chefe de determinado grupo tem na equipe alguém que não está “performando” da forma esperada, ou seja, aquilo que a pessoa está entregando fica aquém da sua expectativa em relação ou à pessoa ou à função, levando-o a decidir por algum tipo de processo que leve aquela pessoa a “performar” melhor. Uma das suas possíveis escolhas seria a punição. Porém, não é comum escolhermos a punição como processo de melhoria de *performance*. Por que a nossa cultura evita tal posicionamento? Porque há confronto, enfrentamento, risco. Aquela pessoa que posso estar punindo hoje, amanhã poderá ser minha chefe. Quem tem vontade de manter a cabeça no lugar, não corre esse tipo de risco. Sei que ninguém pensa assim na hora de punir as pessoas, tenho certeza. Será que estou dizendo que as pessoas precisam ser punidas? Sim, estou afirmando, não supondo. Sabe quem melhor provou essa afirmação? Nossos pais, porque, provavelmente, se não tivessem tido o carinho, a coragem, o amor de punir-nos em algum momento, talvez hoje não fôssemos a pessoa que somos.

O ser humano passa a vida oscilando entre dois extremos: prazer e dor. O efeito do prazer é tão grande quanto o da dor. O problema é que para dar prazer, não preciso amar; para punir, para provocar a dor, tenho que gostar muito. Os pais sabem o quanto custa dizer não ao filho se possuem todos os recursos para dizer sim. Ficamos querendo, no fundo, parecer bonzinhos, ser bonzinhos. O que seria melhor: ser bonzinho ou



ser justo? O que será que as pessoas esperam dos senhores? Que sejam bonzinhos ou justos? Comparando a expectativa que as pessoas possam ter de você, como você quer ser visto? A maioria de nós quer ser vista como bonzinhos e, ao sermos assim, por exemplo, enchemos a boca para dizer: "Eu trato todos da mesma forma". Os senhores pararam para pensar no tamanho da injustiça dessa atitude? Nada mais injusto do que tratarmos todos da mesma forma, porque, assim, desconhecemos a diferença entre as pessoas, que é uma questão fundamental.

Por que existe uma idade mínima para que uma pessoa possa tornar-se juiz? Ela não poderia aprender tudo o que é preciso saber numa idade inferior? Pessoas jovens não poderiam ter todo conhecimento necessário para que possa operar como juiz? Provavelmente sim, só não teriam sabedoria. O que é a sabedoria? É a capacidade de reconciliar o conhecimento com a situação.

Fico a olhar para nós e penso o seguinte: quantas vezes, de fato, conseguimos ser sábios nas decisões que tomamos? Quantas vezes nos contentamos em ser bonzinhos? Não há grandes notícias de pessoas que tenham, de fato, feito a diferença nas suas organizações só porque foram muito boazinhas.

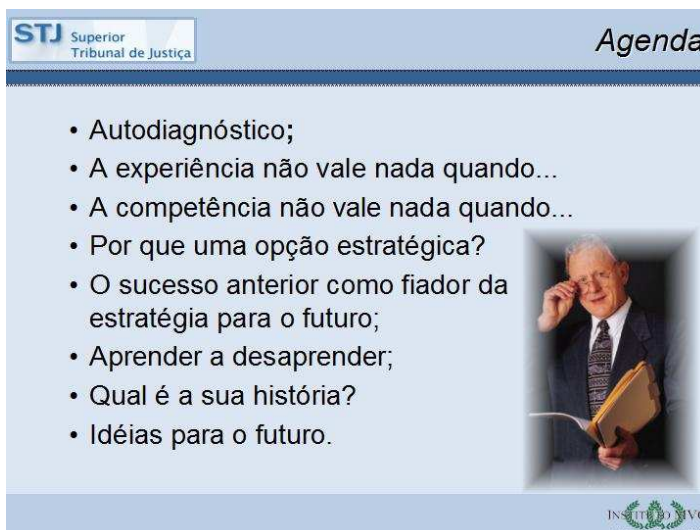
As pessoas que souberam fazer diferença nas suas organizações foram, acima de tudo, justas. Lembro-me de uma frase genial do Lee Iacocca, escrita há muitos anos: "Morro de pena quando ouço o seguinte comentário sobre alguém: Fulano, coitado, tem problemas de relacionamento com pessoas". Complementa Lee Iacocca: "Aqui, não nos relacionamos com macacos, nem com leões, nem com girafas, só com pessoas. Se Fulano tem problemas de relacionamento com as pessoas, não há que ser tolerante com Fulano. Não posso aceitar tal fato como um dado de realidade, passar a mão na cabeça de Fulano e dizer: coitadinho. Fulano que aprenda a relacionar-se com pessoas, porque não vamos colocar bichos para trabalhar na Chrysler". Considero muita coragem dizer tais palavras, provavelmente poucos de nós a teríamos.

A maioria de nós preferiria passar a mão na cabeça de Fulano e dizer assim: "Vamos arrumar um lugar bem escondidinho para colocar

Fulano, para que não tenha de lidar com as pessoas, em vez de ajudar Fulano a relacionar-se com as pessoas”. Alguém poderá ter uma ideia brilhante: “Vamos montar um zoológico. Daí Fulano virará zelador do zoológico, porque com os bichos ele não tem problema”.

Todos esses fatos remetem-me a um conjunto de reflexões, as quais apresentarei.

Primeiramente, na minha fala inicial, tentarei provocar uma reflexão, um diagnóstico, ou um autodiagnóstico. Quem é cada um dos senhores? Quais são seus medos? Quais são as verdades que acreditam? Quais as verdades que duvida?



STJ Superior Tribunal de Justiça

Agenda

- Autodiagnóstico;
- A experiência não vale nada quando...
- A competência não vale nada quando...
- Por que uma opção estratégica?
- O sucesso anterior como fiador da estratégia para o futuro;
- Aprender a desaprender;
- Qual é a sua história?
- Idéias para o futuro.

INSTITUTO SVC  
Educação Corporativa

Outro dia, ouvi uma frase maravilhosa que dizia o seguinte: “Verdade é apenas uma mentira bem defendida”. Como se pode verificar, sou uma pessoa que acompanha sempre as últimas descobertas da Medicina em relação aos alimentos, a cada momento fico mais louco com as novas descobertas.

Antigamente, o ovo era um grande vilão; atualmente, deve-se comer, pelo menos, um ovo por dia; antigamente, tal alimento fazia mal, atualmente, não faz mais. É uma loucura, é apenas o que cada um defende. Será que essas pessoas estavam erradas ao defender as ideias que tinham? Muito provavelmente não, apenas não conheciam todos os detalhes e acreditavam naquilo que sabiam. É algo que talvez sirva para refletirmos um pouco sobre a indagação: “Quando a experiência não tem nenhum valor?” Quem seria capaz de me reportar uma situação em que a experiência não tenha nenhum valor? Quando alguém se depara com algo completamente novo e para o qual não se tem referência.

Lembro-me de quando a plataforma P-37 da Petrobrás, se não me engano, afundou e provocou uma discussão, na época, muito grande.

Fazia um trabalho para a Petrobrás, naquele momento, e, conversando com alguns especialistas de análise de riscos, disseram-me que o grande problema para eles é que não sabiam o que provocou o afundamento da plataforma.

Quando olhamos as experiências do passado tentando chegar à conclusão do porquê tal fato aconteceu, não temos referência. Como nunca vivemos algo semelhante, não sabemos. Por que há a busca obsessiva pela caixa-preta do avião desaparecido da *Air France*? Qual a grande motivação para, inclusive, trazer um submarino francês capaz de submergir até seis mil metros de profundidade, buscando a recuperação da caixa-preta? Para aprender com o erro, o que é extremamente importante.

Por mais complicado que seja admitirmos tais fatos, ao pararmos para pensar na nossa vida pessoal, pergunto-lhes se os grandes aprendizados, as grandes lições tiradas da vida foram aprendidas acertando ou cometendo erros? Cometendo erros. Aprendemos mais com o erro do que como o acerto. Diante disso, por que temos tanta dificuldade de lidar com a possibilidade de errar? Sabemos que aprendemos mais com o erro, mas por que temos tanta dificuldade de ousar? Ou seja, tanta dificuldade de correr riscos? Qual a razão disso? Uma, é expor-se. É verdade, pois prefiro sempre ser visto pelo que faço de bom do que pelos erros que cometi. Outra, é uma cultura terrível de punição. Todos dizem que se tem muito espaço para errar, desde que acerte. É uma mentalidade que nas organizações, pouco a pouco, vai mudando.

Percebemos que, quando falo nas organizações, fiz questão de frisar desde o início, estou falando das públicas e das privadas, dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Na apresentação que a Sra. Kátia fez, pode-se verificar que pertenço à Fundação Getúlio Vargas, onde tenho uma posição de coordenação acadêmica. A Fundação Getúlio Vargas é responsável por um projeto de análise sobre a reforma do Legislativo. Temos a oportunidade de lidar com outras esferas dos Poderes no Brasil, fruto dos nossos

trabalhos de consultoria. Temos percebido que as mudanças não são exclusivas deste ou daquele Poder, nem são exclusivas da iniciativa privada ou da área pública; mas uma mudança necessária para se reconstruir o homem.

Se não abrirmos espaço para que as pessoas errem, elas não conseguirão livrar-se daquele estigma do Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*; não deixarão de ser apertadoras de parafusos, pois, quando começam a usar a inteligência e não apenas a força física para fazer as coisas, a sua possibilidade de errar é muito maior.

A pergunta que lhes faço é a seguinte: como os senhores lidam com os erros; os seus e os dos outros? Na maioria das vezes tendemos a ser muito tolerantes e compreensivos com os nossos e implacáveis com os dos outros, o que é o normal. Mas pode ser que seja uma pessoa que esteja num estágio um pouco mais avançado. Por exemplo, sabemos que a experiência não vale nada quando nos deparamos com situações com as quais nunca convivemos; a competência perde completamente o valor quando é aplicada ou quando não é aplicada pensando em seus próprios interesses? Pense em uma pessoa que usa toda a sua competência para defender o seu espaço. Usarei uma linguagem comum às organizações: para defender o seu feudo. Uma pessoa que não consegue, pura e simplesmente, lidar com o surgimento de novas competências.

Existem executivos que se transformam, como diz João Alfredo Biscaia, um dos nossos consultores, em verdadeiros *serial killers*, porque matam todas as pessoas competentes que surgem na sua equipe, das mais diversas formas. Não precisa ser uma morte literal, embora seja seguramente julgada como assédio moral por qualquer organização.

Será que essa competência tem valor? A competência de pensar apenas em si mesmo? A competência de defender apenas os próprios interesses? A competência de servir a um senhor como se vassalo fosse, visto que o feudalismo acabou há tantos e tantos anos? É essa competência que valorizaremos nos dias atuais nas organizações — volto a insistir — privadas ou públicas e, se públicas, pertencentes aos Poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário? É este competente deputado que

queremos para defender nossos interesses na Câmara? É este competente prefeito ou governador que se quer à frente do Executivo ou do lugar em que se mora? Aquele que só pensa nele mesmo? É este competente juiz que se quer tomando decisões e julgando questões que dizem respeito aos senhores? É este absoluto e indiscutivelmente competente personagem que só pensa em si mesmo? Têm certeza que responderam não a todas essas perguntas? E as pessoas que trabalham com os senhores? Será que responderiam de forma diferente? Essa é uma reflexão. Daí vem uma questão interessante: o porquê de uma opção estratégica. As situações já foram assim no passado e, como tal, eram vistas com todo o respeito porque, pura e simplesmente, se dizia: essa é a regra do jogo.

Quando a Família Imperial veio para o Brasil, em 1808, o que se fez no Rio de Janeiro, minha cidade de origem? Pura e simplesmente, tomou-se posse de várias casas para ali instalar-se a Corte, e os donos legítimos daquela casa diziam: "Fazer o quê? Essa é a regra. Só nos resta cumprir".

Como a Marinha, por exemplo, arregimentava marinheiros há anos? Pegavam-nos na rua e os engajava a força. O que se pensava? Fazer o quê. Essa é a regra. Como a Igreja lidava com certas questões como a liberdade de credo? Queimando nas fogueiras quem tentava exercer essa liberdade. E se dizia: fazer o quê? Essa é a regra. Quantos de nós, ainda hoje, olhamos para práticas e regras ultrapassadas e usamos a mesma desculpa? Talvez sintetizada numa frase: "Manda quem pode e é conivente quem tem juízo", ou melhor, "Manda quem pode e obedece quem tem juízo".

Henrique Rojas, famoso filósofo espanhol, diz o seguinte: "É da tolerância que surge a conivência". Quando sou tolerante com as posturas, acabo tornando-me conivente com elas. A tolerância ao erro te torna cúmplice do erro. Desculpe-me, num dado limite, ultrapassa-se a barreira da tolerância para entrar no mundo da cumplicidade. Posso dizer que se pudesse não faria nada e a pergunta é: de fato? Quem disse que não pode? Alguns dizem que é impossível.

Lembro-me de Alex Scorzel que dizia: “Ele não sabia que era impossível; logo, foi lá e fez”. Quantas coisas ditas impossíveis foram feitas por pessoas que não sabiam que era impossível? Trata-se de uma questão que cada um de nós tem de refletir para que possamos entender que o sucesso anterior, ou seja, o fato de as coisas terem sido feitas de uma determinada forma no passado e ter sido bem sucedido não garante o sucesso do futuro.

Neste momento, trago uma reflexão: os senhores pensam que seus avós tiveram dúvidas sobre a educação que deram a seus pais? Saindo deste terreno organizacional e empresarial, vamos nos colocar na nossa vida pessoal e pensar no vovô e na vovó conversando à noite. Será que entravam em profundo questionamento pensando se o que estavam fazendo com os seus filhos era o que deveriam fazer? Não, vovô e vovó tinham todas as certezas.

Os pais dos senhores tiveram dúvidas sobre a criação que deram aos senhores? Depende um pouco da idade. Aqueles com idade mais avançada, com certeza, não tiveram nenhuma dúvida, mas os recém-chegados talvez tenham tido pais que se preocuparam um pouco. Daí vem uma questão que me parece fundamental: aqueles que têm filhos têm certeza sobre a educação que está dando a seus filhos? Se tiverem certeza significa que são capazes de prever o mundo no qual viverão para ter certeza de que seus ensinamentos terão o resultado desejado? A questão é que nossos avós não tinham que ter esse tipo de dúvida porque o mundo não mudava, ou melhor, mudava, mas era muito lentamente. Se pararmos para pensar, desde o nascimento de Cristo até os dias atuais, o homem começou e terminou cada século montado em um animal de carga – Luiz Gonzaga, em sua fantástica música sobre o Padre Cícero diz que foi um jegue que carregou Cristo –; porém, começou o século XX montado no mesmo animal e terminou no rabo de um foguete. As mudanças acontecidas nos últimos trinta, quarenta anos, ocorreram em uma velocidade tão vertiginosa que nos obrigaram a relativizar um monte de certezas.

Tenho uma filha que hoje faz um curso de tecnóloga em gastronomia. Tento convencer-me que ela não está estudando para ser cozinheira, nem sempre consigo. É engraçado pensar que quando eu era jovem e estava em idade de decidir sobre esse tipo de situação, o que não faz tantos anos, 27 ou 28 anos atrás, não havia a hipótese de cursar gastronomia, meu pai diria que eu estava maluco. São coisas fantásticas.

Lembro-me de ouvir, quando criança, as pessoas falarem das suas pouquíssimas viagens internacionais. Papai contou com orgulho até a morte, e faleceu em 1984, a viagem que fez à Argentina, e era motivo de orgulho mesmo, porque ir à Argentina era um grande diferencial qualitativo. Nos dias atuais não quer dizer nada, até porque pode-se ir a todos esses lugares sem sair de casa, por meio da realidade virtual. É um outro mundo, uma outra lógica.

Quem dos senhores sabe ligar um *ipod*? É uma questão desafiadora. Duvido que todos saibam. Moro no interior de Minas, saio da minha terra, que se chama Oliveira, e vou a Belo Horizonte visitar uma das minhas filhas, em um carro emprestado que não tinha rádio nem ar condicionado. Quando Bia, minha filha, olha o carro, diz: "Pai, que carro é este". Respondi que um colega havia emprestado-me. Disse ela: "Pai, esse carro não tem nem ar condicionado, não tem rádio. Você vai dormir até Oliveira. Leva o meu *ipod*". Pensei: "Que bom, minha filha gosta tanto de mim que me emprestou o *ipod*", um símbolo de poder desta geração. Está compartilhando comigo o poder. Pensei em não ligá-lo até chegar na estrada, porque na cidade é preciso usar mais a audição. Quando cheguei à BR 381, estacionei no acostamento e comecei a analisar aquela coisa à procura de um botão simples que tivesse escrito: *on/off*. Mas não existia, não existia nada sequer parecido no *ipod*, porque é um aparelho intuitivo. Mas a minha intuição termina num "terreiro de macumba". Não tive a intuição para entender que aquela setinha que aponta para frente segura-se por um certo tempo fazendo ligar todo aquele sistema. Mas vem o pior: como se acha a música que você quer, pois só tinha as músicas que a minha filha gosta. Pensei: vou dormir com essas músicas.

A pergunta é: quão preparados estamos para o novo mundo, seja naquilo que talvez de mais importante o ser humano tenha, que é a criação dos filhos, seja na sua dimensão profissional? Quantos recursos estão disponíveis para nós e não sabemos usar? Qual a resposta que, num movimento de autoproteção, damos a alguma incapacidade? Dizemos que determinado objeto não serve para nada porque não sabemos utilizá-lo, ao aprendermos, descobriremos uma série de utilidades. Como não fomos criados naquele universo... Ocorre, mais ou menos, como a história dos controles remotos e DVDs. Quem aqui sabe usar mais de quatro funções do controle remoto do seu DVD? Os senhores fazem parte de uma geração recém-chegada à tecnologia. Alguns dos senhores não estão neste universo, e essa é uma das minhas grandes discussões.

Outro dia, discuti em uma reunião, em que estavam presentes oficiais de diversas armas das Forças Armadas, o seguinte: como se atrai hoje essa garotada de dezoito anos para o Exército, a Marinha ou a Aeronáutica? Vão colocá-los dentro do quartel e mandá-los fazer "direita volver", "esquerda volver", "ordinário, marche!". Ninguém quer saber disso. Vão convidá-los para brincar de guerra? A garotada gosta de brincar de guerra em seus videogames, porque é muito mais interativo, muito mais interessante e dá até para se ter a sensação física, algo que, nas simulações e jogos de guerra, é impossível. Então, essa é uma questão interessante.

Não adianta pensar na garotada que atualmente tem *blog*, que fazem parte de diversas redes, *pier-to-pier*, e coisas do gênero. Precisamos pensar em nós, comuns dos mortais, em dinossauros.

Se inventássemos uma máquina do tempo, mandássemos um repórter à Pré-História, fosse ele capaz de falar a língua dos dinossauros e lhe perguntássemos se ele se julga pré-histórico, o que ele responderia? Que não, que é pós-moderno. Essas classificações só vêm depois. Todos achamos que dominamos a tecnologia, mas alguns, como eu, têm um problema sério: em um texto com mais de três páginas, se não estiverem impressas, não conseguem ler. Aquelas páginas vão rolando na tela de forma que me perco, não encontro o ponto, penso que aquilo já foi dito



quando não foi, fico irritado, começo a apertar os botões. Não dá certo, porque fui treinado para ler num plano cartesiano finito. O plano na tela é um plano cartesiano, mas infinito.

Às vezes tento, por exemplo, falar ao telefone e digitar algo no *laptop*. Invariavelmente, começo a falar besteira ou a digitar asneira. Ao olhar para as minhas filhas vejo que estão conversando com cinco pessoas ao mesmo tempo em duas ou três línguas. Mal consigo falar uma. Ocorre que as mulheres sempre foram multifuncionais. Contudo ocorre um problema: as mulheres, não da geração Y, que nasceu após 1985, mas das gerações anteriores, da geração X ou da geração *baby boomer*, conseguem fazer mais tarefas do que o homem ao mesmo tempo, mas não conseguem fazer tantas tarefas quanto a geração atual. As mulheres da geração X e as mulheres da geração *baby boomer*, comparadas às mulheres da geração Y, fazem menos tarefas, pois não eram exigidas.

Quer dizer que perderemos espaço para essas pessoas? Não. Só quer dizer que temos de aprender a desaprender. Não é uma expressão minha, mas de Peter Senge, que diz que o maior desafio do executivo contemporâneo é aprender a desaprender, porque as razões de sucesso do futuro não serão as mesmas do passado. No passado, aquilo que fazíamos e dava super certo, no futuro, não dará certo da mesma forma, porque para que as razões de sucesso do futuro continuassem a ser as razões de sucesso do passado, duas condições precisariam ser obedecidas: em primeiro lugar, não poderia haver mudanças no ambiente interno da organização, e, em segundo lugar, não poderia haver mudanças no ambiente externo das organizações.

Muitas vezes até tentamos impedir as mudanças no ambiente interno, mas de que forma? Dizem que já foi tentado, não deu certo e desistem. É só uma questão de esperar, porque passa. Planejamento estratégico é só mais um modismo, já foi proposto umas três vezes antes. Faça-se de morto que será esquecido. É algo que estou cansado de ouvir. Não pensam que esse tipo de conversa ocorre somente nesta Casa?

Um dos grandes problemas da vida de um consultor é que vai tornando-se um pouco descrente de algo que considero muito importante

acreditarmos: que cada um pense que o STJ é uma empresa completamente diferente das outras. Para começar, empresa? O STJ não é uma empresa, não tem um empreendimento, não tem empresário. Essa é meramente uma questão semântica. Se pensarmos em empresa como uma organização que reúne um conjunto de pessoas em torno de objetivos, poderemos utilizar a terminologia sem que machuque. Mas pode ser chamado de órgão, pois não fará diferença.

Todos achamos que as nossas idiossincrasias são únicas. Não há nada no mundo que se assemelhe ao STJ. Daí vêm os consultores e, por lidarem com diversas organizações, chegam à conclusão de que os senhores são monotonamente parecidos com a grande maioria das organizações. Os senhores sabem o que torna o STJ extremamente parecido com a maioria das organizações, públicas ou privadas, ou qualquer um dos Poderes? As pessoas. Pois ninguém foi feito em um ninho ou chocado, todos nasceram igualmente em uma família.

Ao vir para cá, peguei um táxi em que o motorista estava reclamando de dor nas costas. Quantos dos senhores vieram trabalhar sentindo dor ou doente, e quantos não vieram trabalhar dizendo que estavam doentes ou cansados e não estavam coisa alguma? São fatos que acontecem com os senhores e com o resto da humanidade.

Algo que nos aborrece é pensar que somos humanos, demasiadamente humanos, como dizia Nietzsche. Não há nada que nos diferencie tanto uns dos outros como a intenção. Talvez a grande diferença esteja na intenção das pessoas. A questão é: qual a história que cada um quer escrever para si? O que você quer ser? Como você quer entrar para a história? Não a história ensinada nas escolas, mas como você quer entrar para a história da sua família, dos seus filhos, dos seus netos. De que história você quer fazer parte?

Estou há quinze anos na Fundação Getúlio Vargas e um fato que me aborreceu muito no passado foi morar em Niterói e a Fundação ficar no Rio, na Praia do Botafogo. Pela manhã, costumeiramente, pegava um táxi na Praça Quinze de Novembro, pois não gostava de atravessar de carro diante do trânsito infernal da ponte, que não fazia bem à saúde,

principalmente, atravessar todos os dias de carro. Muitas e muitas vezes, ao pegar o táxi na Praça Quinze e dizer que queria ir para a Fundação Getúlio Vargas, o taxista me via com o crachá da Fundação e perguntava se trabalhava na Fundação Getúlio Vargas. Respondia que sim. Perguntava se éramos nós que fazíamos a inflação. Dizia que não, que só a medíamos, e que tal procedimento era realizado em área diversa da minha. Na verdade, a pergunta era: qual o momento histórico ou a contribuição histórica que cada um quer dar?

Somos exatamente, como diz o César Souza, a quem muito respeito, do tamanho dos nossos sonhos, nem maiores nem menores. Se queremos uma história simples, “mocada”, como dizem os mineiros, sem problemas. A cultura mineira tem muito a ensinar sobre isso, pois os mineiros são considerados políticos muito hábeis. Existe uma história sobre os mineiros que exemplifica muito bem essa questão. Dois compadres estavam pescando e, de repente, passa um elefante, batendo as orelhas e voando. Um olha para o outro e não falam nada. Passa o segundo elefante, batendo as orelhas, voando; o terceiro, o quarto. No quinto elefante, um dos compadres não resiste e diz assim: “Uai, compadre, acho que o ninho deles é para o lado de lá”. Moro há oito anos nas Minas Gerais e adoro essas histórias, mas como um dado que me prende à minha história do passado. Sabem por que moro numa cidade de 40 mil habitantes? Porque me lembra meu avô, meu pai, pessoas que nasceram e cresceram em sítios, em fazendas. É uma forma que me permite estar preso ao passado. Só não consigo ficar lá mais de quinze dias. Tenho que tomar uns banhos de civilização, por isso tenho um apartamento em São Paulo — antigamente era em Belo Horizonte —, para, de vez em quando, voltar e ter contato com uma realidade que é muito mais emocionante, muito mais eletrizante.

Penso que os senhores tenham percebido que os notáveis não somos nós que falamos daqui, mas são os senhores que se notabilizam por conduzir esta organização. A grande pergunta que se faz é: que ideias são trazidas para o futuro? O que cada um quer ser? Os americanos têm uma expressão muito interessante: *me too*. Os senhores querem ser um *me too*? Fulano fez tal coisa. Eu também fiz.

O que os senhores fizeram que ninguém fez? O que os senhores querem? Os senhores querem fazer a diferença e ajudar o STJ, por exemplo, dentro do Judiciário, a ser uma instituição de destaque? Não adianta falarem da boca para fora e, por esta razão, faço essas perguntas ao íntimo e não ao exterior. Pode ser que respondam que o que querem mesmo é aposentar-se, pois faltam apenas cinco anos. Até respeito que se queira isso, fazendo-os lembrar de uma música de Zeca Baleiro, que diz o seguinte: "Tira seu *pearcing* do caminho que quero passar com minha dor". Se os senhores querem aposentar-se, legal, mas saia da frente, não atrapalha, pois não há mais espaço nas organizações para ficar no trono. É um pouco daquela estória que ouvimos: os senhores estão convidados a fazer parte de um processo de transformação do STJ e os que aceitarem o convite ficarão; porém, aqueles que não aceitarem, passarão de alguma forma, nem que seja por decurso de prazo, porque, atualmente, as organizações pensam assim. Então, atualmente, temos um novo STJ e não foi só o STJ que mudou, todas as organizações estão tendo que se reinventar, tanto as públicas como as privadas, de todos os extratos.

Já ouvi de algumas pessoas que trabalham na Polícia Federal, com as quais convivi por certo tempo, assim como de uma amiga querida, que eles cuidam de fazer cumprir a lei, mesmo que não o façam. Caso seja necessário, nós a reinterpretemos. Havia espaço para isso.

Segunda feira passada aconteceu um fenômeno bastante interessante. Fui deixar minha mãe em Niterói, onde reside atualmente, e estávamos retornando para Oliveira, quando na BR 040, próximo de Juiz de Fora, avistei um carro da Polícia Rodoviária Federal. Estava dirigindo abaixo da velocidade limite da via e ultrapassei a viatura. Após três ou quatro minutos, os policiais ligaram as luzes, fazendo sinal para que eu estacionasse o veículo, solicitaram meus documentos e perguntaram se eu estava indo para Goiânia, pois a placa do meu carro é de Goiânia, ao que expliquei que é devido ao fato do IPVA em Goiânia ser mais barato, mas estava indo para Minas Gerais. Então, disseram que eu deveria esperar um instante porque consultaram a placa do meu veículo pelo *palm top* e verificaram que não constava nenhum dado. Então, iriam telefonar para o

posto da Polícia Rodoviária. Ficamos na estrada durante 10 minutos conversando e, em seguida, o posto policial liberou-nos. Não fazia a menor ideia de que os policiais possuem um aparelhinho portátil em que se digita a placa do automóvel e acusa se determinado carro tem algum registro de ocorrência ou não. Observo e noto que são essas mudanças que transformam o mundo. São fatos que anteriormente não pensávamos que pudessem acontecer e que, atualmente, estão acontecendo. No final das contas, considerei bastante interessante e os policiais pediram-me desculpas. Isso é um sinal de que dispomos de um mínimo de segurança trafegando as estradas.

Escutei, hoje, na fila do embarque da Webjet Linhas Aéreas, a gloriosa companhia que me trouxe até aqui, uma senhora contando que, ontem, no aeroporto de Cumbica, duas ou três pessoas embarcaram em um ônibus da Gol que faz a ligação Cumbica-Congonhas e, no meio do caminho, obrigaram-no a parar e o ônibus foi assaltado. Em seguida, pararam três caminhonetes, de onde tiraram todas as malas – esse ônibus trazia malas do voo internacional e toda bagagem foi levada.

- Discuta com alguns dos seus colegas:



- a) o que é estratégia?
- b) por que podemos afirmar que toda a escolha impõe renúncia?

Estamos em um mundo repleto de contrastes, de idiosincrasias que nos exige escolhas. Cada vez mais temos que nos lembrar do Pequeno Príncipe. Somos os responsáveis pelas escolhas que fazemos em nossa vida.

Caso a temática original seja a da estratégia, do pensamento e da decisão estratégica, creio que seria importante conversarem pelo menos três minutos para uma reflexão inicial a respeito do que seja estratégia e por que toda escolha exige renúncias. Dessa forma, tentaremos juntar todos os dados para chegarmos ao mote deste encontro, que é a idéia do paradoxo da experiência. Tentaremos mostrar aos senhores por que consideramos que a experiência pode ser algo paradoxal, que, dependendo do uso que se faça, poderá servir para o bem ou para o mal.


Ouvi comentários das pessoas que assistiram ao filme *Tropa de Elite*, quando o capitão Nascimento, durante o treinamento do pessoal do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), cita a expressão no francês *stratégie* colocando uma granada na mão de um policial — o que representou uma estratégia.

Tivemos as seguintes respostas: estratégia é um caminho para se chegar a um objetivo; é um método; um plano de ação; um conjunto de ações planejadas para se atingir um objetivo.

Vou expressar uma opinião pessoal como elemento para polemizar. Estratégia é sinônimo de opção, de escolha, porque a estratégia é a escolha das opções ou da opção, dependendo da situação, para se atingir um objetivo.

STJ Superior Tribunal de Justiça

Orientação Estratégica e Planejamento



- Planejar = antecipar
- Estratégia = escolher o melhor caminho

INSTITUTO IVC

O que é planejar? É uma palavra que surgiu e que, frequentemente, é confundida com estratégia. Planejar é antecipar. O exercício do planejamento é o exercício da antecipação. A escolha da estratégia é a escolha do melhor caminho para que aquilo que se

pretende ocorra de fato.

Assim, planejamento estratégico é antecipação das escolhas. Mencionem uma característica do planejamento estratégico do STJ. Por exemplo, ele é ou foi um processo impositivo, em que um grupo de três ou quatro pessoas se reuniram e disseram “esses são os objetivos e estratégias”? Ou teve uma característica participativa? Não estou discutindo a intensidade da participação. Foi um processo individual ou coletivo? De acordo com as respostas, foi coletivo. Podemos discutir o tamanho da representatividade, qual é o grau de representatividade que se deu às pessoas nessas decisões. Essa é uma questão de critério.

Efetivamente, não é um processo que tenha surgido como os dez mandamentos. Moisés resolveu conversar com Deus. Trancou-se, depois foi à montanha, voltou e disse “conversei com Deus e Ele mandou dez lições para você”. Não foi bem assim. Foi um processo que, em algum nível, envolveu as pessoas. Até porque, se não o fizer assim, não se gera o comprometimento. Voltamos a falar do comprometimento **versus** envolvimento. O lado humano da qualidade só se evidencia na medida em que as pessoas comprometam-se com o que tem que ser feito.

Vamos discutir sobre a expressão “melhor”, que é fundamental. Podemos pensar se estratégia é a escolha do melhor caminho ou do caminho possível ou mais adequado. Esse fato nos faz lembrar da estória *Alice no País das Maravilhas*, em que Alice perguntou para o gatinho que caminho deveria seguir, ao que o gatinho respondeu que dependeria de

onde ela gostaria de chegar. A palavra “melhor” não está colocada por acaso, foi criteriosamente escolhida para que pensemos em um detalhe: cada vez que fazemos uma escolha, provavelmente estamos fazendo a melhor escolha dentro da nossa perspectiva, o que poderemos comprovar se a compararmos com outras hipóteses.

Trata-se de uma questão para nós, que tomamos decisões, complicada de lidar, porque entendemos que sempre estamos fazendo as melhores escolhas; porém, as pessoas que nos vêm decidindo, ao comparar as nossas decisões a outras hipóteses, frequentemente, consideram que não foi a melhor escolha. Quando observamos um jogo de buraco ou de xadrez, percebemos alternativas que quem está jogando não percebe.

Há um caso célebre em nossa história que é a comparação entre o Pelé e o Garrincha. Não entendo de futebol, mas há os que dizem que, como jogador de futebol, o Garrincha era muito melhor do que o Pelé. Porém, ele não conseguiu uma projeção mundial. Garrincha projetou-se como garanhão de Pau Grande, Magé/RJ. Pelé tornou-se um embaixador. Há os que dizem que outros jogadores superam Ronaldinho, que é homem bastante endeusado. Fazem uma comparação dele com o Adriano, que é chamado de “O Imperador”. Há quem diga que a melhor seleção que o Brasil teve foi a de 1982, que voltou desclassificada. A expressão “melhor” realmente é perigosa.

Chamo a atenção dos senhores para um detalhe. Quando fazemos escolhas, escolhemos na convicção de que são as melhores. A não ser que sejamos um masoquista.

Existe um aspecto interessante que serve para nossa reflexão. Como percebo a decisão que o outro toma? O que o outro chama de melhor, muitas vezes podemos considerar a pior decisão. Aprendi, outro dia, ao assistir uma cena da novela *Caminho das Índias* em que um paciente do Dr. Castanho, psiquiatra, não queria tomar o remédio, pois estava vendo um pato na sua frente e acreditava que o pato iria arrancar o remédio da sua garganta. O pato existia na cabeça daquele paciente, o que precisa ser respeitado para haver o diálogo. Achei a cena genial.



Quantas decisões questionamos porque não entendemos os “patos” dos outros! Quantas decisões tomamos e muitas pessoas nos questionam porque não as entendem e, o que é pior, não respeitam os nossos “patos”!

Não sei o que é decidir, tomar decisões como as que são tomadas no STJ. Não consigo pensar nisso. Não consigo entender e perceber todos os “patos” que são considerados nesse processo. Agora, se eu partir do pressuposto de que quem decide não o faz levemente, não o faz irresponsavelmente, tenho que admitir que as razões que a pessoa escolheu e que pautaram aquela decisão, da perspectiva daquela pessoa, e que eram as melhores para ela, talvez não fossem para mim. Surge a grande pergunta: até que ponto sabemos respeitar os “patos” das cabeças dos outros? Melhor para quem decidiu sim, mas não necessariamente para quem sofre os efeitos da decisão, não necessariamente quando comparadas a outras hipóteses; contudo, respeitados os “patos” de quem decidiu, provavelmente, melhor, sim, para ele.


Acredito que há “patos” que não podem ser inventados para justificar um pseudorespeito porque não teriam legitimidade. Há aqueles para os quais talvez seja necessário desmistificar, mas é preciso tomar cuidado, porque corremos o risco de entender que tudo que foi feito pelo outro estava errado e passarmos a condenar o passado, esquecendo-nos que as coisas têm o seu significado no contexto.

Cresci ouvindo da minha mãe a seguinte pérola: “Nenhuma mulher vai gostar de você, pois nenhuma mulher gosta de homem gordo” Diante disso, sempre dizia que deveria entrar para a legião dos *gays*, porque se nenhuma mulher iria gostar, de repente, poderia haver um homem que se apaixonasse por mim. Quando penso, hoje, nessa colocação da mãe, lembro-me de que, quando meu pai morreu, ele era gordo. Atualmente, consigo entender porque ela dizia essas coisas. No contexto em que vivia, estava certa. Não posso condená-la, tenho que “ressignificar” o que ela disse.

Preciso entender, por exemplo, que inúmeras decisões tomadas dentro desta Casa, e que, vistas sob a perspectiva atual, poderiam ser

consideradas erradas, mas faziam todo o sentido naquela época, naquele contexto. Então, vejam, não se trata de nos arrependermos do que fizemos ou condenar os outros pelo que fizeram; precisamos compreender que, naquele contexto, fazia sentido. Porém, o contexto mudou e não faz mais sentido permanecer.

STJ Superior Tribunal de Justiça *Orientação Estratégica e Planejamento*



- Por que as razões de sucesso do passado não serão as razões de sucesso no futuro;
- O que é resignificar?
- Qual é a nossa missão e o nosso negócio?

INSTITUTO VVC

Na verdade, se conseguirmos fazer isso, chegaremos à conclusão de que, como já dissemos antes, as razões de sucesso do passado não garantem o sucesso do futuro.

O que é “ressignificar”? Significa contextualizar, o que não quer dizer que tudo o que fizemos antes estava errado; tudo o que fizemos antes estava absolutamente correto, na perspectiva, na ótica, na orientação que tínhamos antes.

O grande detalhe, e isso, sim, temos que pensar, é que, atualmente, temos uma missão que foi recolocada, reconstruída, rediscutida e temos uma contextualização que, para usarmos uma linguagem mais dura, a linguagem empresarial privada, poderíamos dizer que temos um novo negócio, e esse processo não surgiu da ideia de alguém; na verdade, é fruto de toda uma discussão e do uso de uma metodologia de orientação para o planejamento.

Este é o diagrama estratégico que vocês utilizaram no seu trabalho, essa é a visão que vocês, atualmente, adotam e pode ser questionada. Não podemos dizer que seja a melhor metodologia de estratégia ou de



planejamento, pois existem outras. Não se trata de discutir se existem outras, mas, como disse a colega, será que é a melhor mesmo? É para quem fez a escolha, o que não significa que não possa ser aprimorada, que não possa, no futuro, ser substituída por algo ainda melhor, mas é o que temos atualmente.

O que temos hoje? Uma missão, valores, que, juntos, formam uma visão. Como foi colocado, queremos no futuro: “ser reconhecido pela sociedade como o Tribunal da Cidadania, modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva”. Com base nessa visão de futuro e mediante a análise dos cenários serão definidos os objetivos com os quais espera-se que se comprometam, porque, baseados nesses objetivos, todos serão avaliados. O *balanced scorecard* é a melhor metodologia para a avaliação de objetivos estratégicos. Atualmente, é a que mais frequentemente vem sendo usada, mas dizer que é a melhor seria um juízo de valor subjetivo para esta Instituição porque foi escolhida dentre as opções. Se alguém discorda, ótimo.

Não devemos esperar unanimidade nesses processos, o que se espera é consenso. Qual é a diferença entre consenso e unanimidade? Unanimidade é aquilo com que todos concordam; consenso é aquilo com que todos conseguem conviver. É possível conviver com isso sem se sentir violentado nos seus princípios e valores morais e éticos? Depois de ter lido todo o trabalho, pessoalmente, não consegui encontrar nada que fosse ofensivo aos princípios e valores morais e éticos do indivíduo.

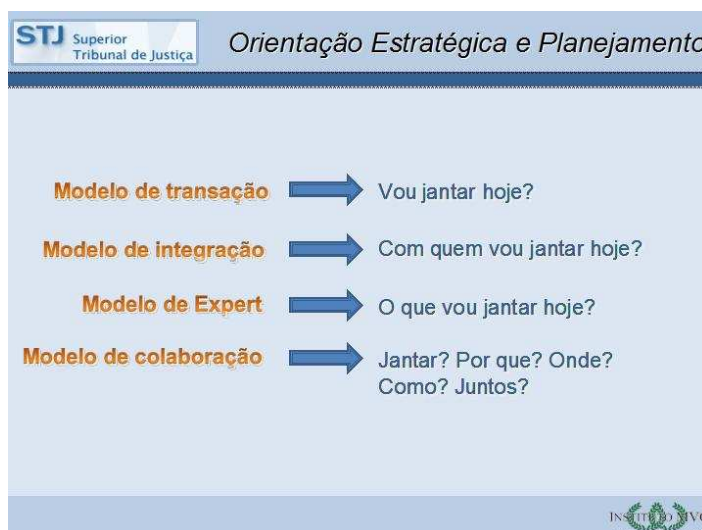
Então, se alguém não acredita que essa seja a melhor escolha, pergunto: é possível conviver com ela? Tenho a impressão de que todos responderão que sim. Alguém poderá dizer que essa escolha é diferente de outras escolhas que teria feito. Bom, legal, pode haver outras escolhas, mas as decisões são tomadas de formas diferentes.



Na sociedade em que vivemos hoje, chamada sociedade de conhecimento, existem decisões que são tomadas por meio de grupos colaborativos e de atores individuais. Existem também decisões rotineiras e decisões que demandam discernimento, o que gera

quatro possibilidades de modelos.

No modelo de transação, por exemplo, faria a seguinte pergunta: o que vou jantar hoje? Esse modelo é fortemente voltado para o individualismo e para a rotina; no modelo de integração, perguntaria: com quem vou jantar hoje? No



modelo de *expert*, perguntaria: o que vou jantar hoje? No modelo de colaboração, perguntaria: Jantar? Por quê? Onde? Como? Juntos? Adoraríamos estar todos vivendo esse modelo de *expert*, decisões sendo tomadas por grupos colaborativos que envolvessem uma necessária capacidade de discernimento de conhecimento específico; mas, vejam, para chegar lá há um caminho a percorrer.

Jamais chegamos a um modelo de colaboração sem passar por outros antes. Tínhamos um modelo decisório no STJ com características eminentemente autocráticas. Esse modelo vem sendo pouco a pouco relativizado. E a isso, muitos resistem.

A grande verdade é a seguinte: até que ponto queremos que as pessoas colaborem conosco nas decisões que devemos tomar? Não é muito mais fácil manter o velho e bom ditado: "manda quem pode,

obedece quem tem juízo?” Principalmente quando é você que pode e o outro que tem juízo? Na verdade, estou entendendo que aqui estão as pessoas que podem e decidem. As que têm juízo estão espalhadas pelos prédios.



Meus amigos, na verdade, a experiência é um paradoxo, porque quando começamos a tomar decisões sobre alguma coisa que não conhecemos, podemos classificá-las como sendo de natureza inconsequente, o que não é uma atitude leviana ou irresponsável,

apenas não conseguimos imaginar ou avaliar as conseqüências dessas decisões.

À medida que adquirimos experiência, vamos usando-a para tornar essas decisões cada vez mais conseqüentes. Quanto mais conseqüentes as decisões baseadas na experiência, mais tradicionais tendem a ser, porque, como seres humanos que somos, costumamos encaminhar as nossas decisões para a criação de uma zona de conforto.

O ser humano é, naturalmente, avesso ao risco. Quando nos pedem para que sejamos mais ousados, que façamos coisas que nunca fizemos antes, que adotemos comportamentos ou procedimentos aos quais não estamos acostumados, a nossa principal tendência é resistir. Ainda bem que alguns desafiam e o fazem, como aqueles sobre os quais falamos mais cedo hoje, que, não sabendo que era impossível, foram lá e fizeram. Porque, se não fosse assim, estaríamos morando em uma caverna e comendo folha de árvore. Foi porque alguém, um dia, ousou fazer diferente, que chegamos onde estamos.

A minha vida acontece muito dentro de um avião. Todos os dias fico fascinado com a coragem de um brasileiro que desafiou a ideia de que as coisas mais pesadas que o ar não podiam voar e criou o avião.

Talvez ali possamos encontrar, para o nosso orgulho, alguém que não acreditou que era impossível; logo, foi lá e fez. E como o nosso encontro de hoje começou com uma estorinha, vou terminá-lo também com uma estorinha. Um açougueiro, ao fechar o estabelecimento, vê entrar um cachorro com um papel na boca. Ele pega o papel e observa que estava escrito o seguinte: mande-me 5Kg de filé e 6 Kg de linguiça. Pode mandar pelo cachorro. O cachorro abriu a boca e havia dentro uma nota de R\$ 100,00 (cem reais). O açougueiro, fascinado com aquilo, pegou a nota, preparou a encomenda, embalou-a bem, fez uma alça, e o cachorro pegou a encomenda pela alça e saiu. O açougueiro, fascinado, foi seguindo o cachorro. O cachorro atravessou ruas bastante movimentadas, chegou a uma casa, bateu várias vezes com a cabeça na porta e, como ninguém vinha abrir, contornou, pulou uma cerca e entrou pela porta de trás. E, de repente, o açougueiro fascinado com aquilo tudo, seguindo o cachorro, olha pela janela e vê uma pessoa batendo no cachorro. Indignado, o açougueiro abre a porta e diz: — Não faça isso, por favor! Esse cachorro é um gênio! E o outro disse: — Gênio? Mas que gênio? É a terceira vez que ele esquece a chave da porta.

Meus queridos, infelizmente, por mais que superemos as expectativas, tem sempre alguém esperando um pouco mais da gente. Que bom! É isso que nos faz sermos as pessoas que somos. Pessoas inteligentes, brilhantes e, principalmente, que têm a coragem de levar outras pessoas a lugares aonde jamais iriam sozinhas. Essa é a grande característica da liderança.



É por isso que agradeço o privilégio de ter conversado com notáveis líderes e espero que essas nossas reflexões possam ser usadas por todos nos momentos em que, humanamente, duvidarem das suas próprias

competências ou das suas próprias possibilidades de fazer. Lembrem-se: o impossível só existe na nossa cabeça.

Muito obrigado.