

A descoberta do 'India jáise'

Uma equipa da escola americana de Wharton fez um estudo sobre os modelos de gestão dominantes na Índia e fala de um 'estilo indiano'

A Índia começou a despertar a atenção das escolas ocidentais de economia pela sua participação nos BRIC (acrónimo que junta as três potências emergentes, Brasil, Índia e China, com a Rússia) na sequência da 'revolução' económica iniciada em 1991 por Manmohan Singh, então ministro das Finanças (hoje primeiro-ministro). Também o ter sido campeão da atracção dos movimentos ocidentais de deslocalização de serviços e soluções nas tecnologias de informação (*outsourcing* e *offshoring*, no jargão técnico) a tornou mediática. Finalmente, o país que levou gerações de portugueses em Quinhentos a atravessar meio mundo para chegar à mítica Calicut introduziu-se na catedral do *management*.

O recentemente falecido professor C.K. Prahalad, um nativo de Chennai, tornou-se nos Estados Unidos uma figura de referência na última década com a advocacia da estratégia empresarial para a "base da pirâmide" (conhecida pelo acrónimo inglês BoP, *bottom of the pyramid*), inspirada no que a geração de empresários globais da Índia andou a fazer: inovação dirigida aos segmentos fora das classes A e B, criando produtos de custo baixo, de preço baixo e com qualidade, e que surpreenderam o mundo em áreas como o automóvel, a cirurgia ou os computadores portáteis. Agora, foi a

vez de um grupo de quatro especialistas da escola americana de Wharton construir um verdadeiro "caso de estudo" a partir de uma investigação junto de mais de 100 responsáveis de 98 empresas indianas de destaque.

A janela de oportunidade

Dois dos investigadores da Wharton School, de origem indiana, Jitendra V. Singh, professor de gestão, e Harbir Singh, co-director do Mark Center for Technological Innovation, sublinharam ao Expresso que esta Grande Depressão trouxe a oportunidade de emergirem novas abordagens de gestão distintas da moda dominante desde os anos 1970, centrada na gestão com vista à maximização do valor para o accionista. "O modelo de gestão americano, se não está completamente avariado, está a necessitar, pelo menos, de séria reparação", sublinha Harbir Singh, o que abriu uma janela de oportunidade para o que ele, Jitendra Singh, Peter Cappelli e Michael Useem apelidaram de "o estilo indiano" — *India jáise*, em hindi. "The Indian Way: How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management", o livro que escreveram, foi publicado nos EUA em meados deste mês pela Harvard Business Press.

Os autores ficaram, nestes últi-

A DIFERENÇA INDIANA

■ Focalização prioritária dos chefes de empresa na estratégia e na sensibilidade 'social', não na maximização do valor para o accionista ou na diplomacia e lóbis políticos

■ Na estratégia, os chefes de empresa envolvem-se plenamente, não deixam que ela seja 'cozinha' por grupos de planeamento, assessores e gurus ou chefes das unidades de negócio

■ Inclinação para o 'híbrido', um dos aspectos do "génio" distintivo milenar dos indianos, uma das razões da sobrevivência da sua civilização por mais de 5000 anos

■ Arte da *jugaad*, do improvisado e da adaptação ágil, de usar poucos recursos para resolver problemas

mos dias, segundo disseram, "emocionados" com a forma como os chefes de empresa indianos se revêem na narrativa de um "modelo" que Jitendra Singh garante não ser apenas "relevante para desenvolver negócios em países pobres". Refere que "Jeff Immelt, o CEO da GE, por exemplo, afirmou recentemente que as inovações de gestão vindas da Índia podem ser exportadas para outros países". Um sinal de que os líderes dos grandes grupos mundiais estão atentos ao que estes investigadores de Wharton designaram como "diferença indiana" (ver Focus).

Sem a sina japonesa

Esta apetência pela estratégia e pela diferença na abordagem da cultura organizacional foi, também, um aspecto distintivo do Japão na fase da sua globalização nos anos 1980. Depois, a crise japonesa crónica, a partir dos anos 1990, matou a ambição. Harbir Singh reage calmamente: "Apesar de parecer existirem algumas semelhanças, há muitas diferenças de fundo. A sociedade indiana é muito heterogénea, multiétnica, multirracal, plurilinguística e multirreligiosa — e mais jovem. Mas, claro, o supremo teste será o do tempo", conclui.

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES
economia@expresso.impresa.pt

Empresas apostam na diversidade

A Indra e o Banif vão apoiar cinco equipas cada na competição. As formações vão ser mistas, de quadros e estudantes



A aproximação ao mundo universitário e contribuir para a formação de estudantes e quadros são alguns dos objectivos que a Indra e o Banif querem atingir com a sua participação nesta prova.

A Indra vai apoiar cinco equipas mistas, formadas por quadros e estudantes. Uma escolha que obedece a dois objectivos. O primeiro — releva Horácio Sabino, director-geral da Indra — "pretende aproximar a empresa da comunidade estudantil, Parat, elegemos o Global Management Challenge como um dos meios privilegiados". O segundo está relacionado com a vontade de envolver os quadros na transmissão da cultura empresarial ao grupo de universitários.

Para Horácio Sabino, "transmitir aos jovens a vivência da empresa é, no nosso entender, a principal oportunidade criada por esta competição". No entanto, o trabalho em equipa, a liderança, a análise de problemas e orientação ao mercado, são com-

portamentos valorizados pela Indra e que são trabalhados nesta prova. "O Global Management Challenge é uma excelente plataforma de aprendizagem e criatividade para jovens recém-licenciados, com mais ou menos experiência profissional, e também para aqueles que já ingressaram no mercado de trabalho", salienta o director-geral da Indra.

A vertente formativa da competição é algo que também atrai o Banif. "Acreditamos que este desafio nos permite contribuir para o desenvolvimento dos nossos quadros e para a formação de jovens estudantes, fortalecendo em simultâneo as relações entre as instituições de ensino e o banco, receptor de jovens com talento", revela Joaquim Marques dos Santos, presidente da comissão-executiva do Banif. Por isso esta instituição bancária vai apoiar três equipas formadas por quadros internos e duas por estudantes universitários.

Na opinião de Joaquim Marques dos Santos, esta iniciativa permite desenvolver uma visão estratégica através de uma gestão sustentada. Os participantes conseguem compreender o impacto das suas decisões no sucesso da organização. A vertente internacional da prova possibilita ainda "cruzar diferentes abordagens, enriquecendo a competição com a integração de novos conceitos e estratégias", finaliza Joaquim Marques dos Santos.

MARIBELA FREITAS
mfreitas.externo@impresa.pt

COMPETIÇÃO INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA E GESTÃO



A MAIOR COMPETIÇÃO DE ESTRATÉGIA E GESTÃO DO MUNDO!

Participe nesta competição e garanta um lugar de destaque no mundo empresarial. Se for o vencedor nacional terá oportunidade de competir com os finalistas de 34 países.

Aceite este desafio e inscreva a sua equipa em www.worldgmc.com

PATROCÍNIOS



APOIOS



ORGANIZAÇÃO



Informações:
21 315 76 18 • gmc@sdg.pt