

O QUE TODO CEO TEM QUE SABER

Qual é o verdadeiro papel do principal executivo da empresa? Confira a opinião dos especialistas

Jerônimo Lima*

Em 1990, quando estive em Utah, nos Estados Unidos, participando do curso **Liderança Baseada em Princípios**, com Stephen Covey (www.franklincovey.com.br), recebi a informação que 70% dos gastos com treinamento no mundo era destinado à formação e ao desenvolvimento de líderes empresariais.

Desde então tenho acompanhado a literatura de negócios sobre o tema para analisar sua evolução. Percebo que, a cada ano, uma infindável lista de livros dedicados a traçar o perfil do líder ideal chega às livrarias. Constatado, porém, que apenas uma pequena parcela traz algo realmente novo e útil. A maior parte se limita a analisar o trivial sobre atitude, carisma e funções empresariais.

No ano passado, assisti a uma palestra do Presidente do Grupo Gerdau, e Jorge Gerdau Johannpeter, sobre como é conduzida a gestão do conhecimento no grupo que conduz com sucesso (www.gerdau.com.br). Para minha satisfação, o empresário do aço encerrou sua apresentação explanando, na sua ótica, qual é a missão de um CEO. Segundo ele, cabe ao principal executivo de uma empresa definir uma visão de futuro focada no cliente; criar condições, prover os recursos e, principalmente, formar uma equipe para a consecução dessa visão; bem como definir as responsabilidades da empresa para com a satisfação de todos os seus *stakeholders*.

A partir dessa opinião, venho fazendo uma vasta compilação sobre qual é, na essência, a missão do CEO, procurando na literatura de negócios e em conversas com presidentes de empresas o que há em comum em seus pontos de vista, em busca de uma síntese.

Uma abordagem muito apreciada parece ser a de Konosuke Matsushita (matsushita.co.jp/corp/company/person/en/), o fundador do império industrial eletroeletrônico japonês que leva seu sobrenome. Para ele, ao CEO cabe promover a busca pela sobrevivência e a prosperidade da empresa, conduzindo-a com fundamentos de excelência, a partir de uma visão de futuro definida em alinhamento com o planejamento estratégico, com foco na missão de negócios e embasado em um rígido código de ética explicitado em valores e princípios.

De certa forma, tudo leva a crer que Matsushita tem razão, pois gurus da gestão moderna como C. K. Prahalad e Jim Collins (www.jimcollins.com) ratificam essa idéia em seus *best-sellers*.

W. E. Deming (www.deming.org), o pai da Gestão pela Qualidade, em seu extraordinário livro **A Nova Economia**, diz que compete ao CEO dar o exemplo e ser um bom ouvinte sem fazer concessões à qualidade. Cabe a ele ensinar as pessoas, ajudá-las a quebrar paradigmas e partir para uma nova filosofia, sem sentimentos de culpa em relação ao passado. Se pensarmos que Deming propôs isso na década de 1950, é possível entender porque sua preocupação com a coerência e a mudança de paradigmas na gestão das empresas é ainda tão atual.

Também no ano passado, quando fui assistir Deepak Chopra (www.chopra.com), em São Paulo, fiquei surpreso ao vê-lo apresentar *slides* com cópias de páginas do livro **Empresas Feitas Para Vencer**, de Jim Collins, citando os atributos do moderno líder eficaz. Para ele, o CEO deve exercer seu papel com vistas a construir um ambiente de excelência duradouro. Isso deve ser feito por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade. Em outras palavras, deve escolher as pessoas certas para a empresa e tirar do barco as erradas, enfrentar a realidade nua e crua com uma gestão baseada em fatos e dados - e criar uma cultura de disciplina voltada para a excelência operacional e a flexibilidade estratégica.

Jack Welch, aclamado como o executivo do milênio (www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm), apregoa que o CEO deve distribuir recursos por meio da gestão disciplinada do orçamento, coordenar o desenvolvimento dos líderes da empresa, impulsionar os programas corporativos e energizar o *benchmarking* em todos os níveis para o compartilhamento das melhores práticas.

A partir, principalmente, desses pontos de vista e de tudo mais que deparei de minha pesquisa, entendi que o decálogo da liderança eficaz, que define a missão do CEO é:

1. Exercer seu papel de visionário, criando uma visão de futuro compartilhada e estabelecendo um modelo de gestão com planos de ação direcionados à consecução dessa visão.
2. Concentrar a maioria de seus esforços no futuro, selecionando e orientando a equipe gerencial rumo à visão de longo prazo definida.
3. Compreender a natureza das mudanças fundamentais que ocorrem no ambiente de atuação da empresa, para evitar que, por meio de uma inflexibilidade estratégica, não se perceba o que e quando mudar.
4. Valorizar a complexidade e aprender a lidar com as sutilezas, estabelecendo um processo decisório consensual mais analítico e aprofundado.
5. Exercer seu papel de formador de equipe, esclarecendo e desenvolvendo o conceito de maturidade e gestão profissional, fazendo-o evoluir continuamente e interpretando-o para todos os líderes da empresa.
6. Examinar permanentemente o estilo adotado pelos líderes da empresa e o quanto isso afeta a produtividade das pessoas.
7. Exercer seu papel de indivíduo deliberativo, enfrentando as questões difíceis relativas às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente, com um processo sistemático de reflexão estratégica.
8. Promover e incentivar a inovação empresarial baseada nos ativos do conhecimento para garantir vantagens competitivas realmente sustentáveis.
9. Tomar decisões duras e fazer as mudanças drásticas necessárias.
10. Exercer o papel de símbolo vivo, dirigindo suas ações de forma extremamente clara, com um padrão constante de reforço às decisões tomadas em consenso com sua equipe.

EM BUSCA DO SABER PROFUNDO

Para aprofundar seus conhecimentos nos temas abordados nesse artigo, consulte as seguintes fontes de referência:

A Formação do Líder, de Warren Bennis, ed. Atlas.

Credibilidade, de James Kouzes e Barry Posner, ed. Campus.

O Motor da Liderança, de Noel Tichy, ed. Educator.

O Desafio da Liderança, de James Kouzes e Barry Posner, ed. Campus.

Líderes , de Warren Bennis e Burt Nanus, ed. Harbra.

Empresas Feitas Para Vencer, de Jim Collins, ed. Campus.

Konosuke Matsushita, O Senhor do Tempo: Modernidade e Macroqualidade, de Luiz Fernando da Silva Pinto, ed. T. A. Queiroz.

Jerônimo Lima é Consultor em Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento e Conferencista.
jeronimo@mettudo.com.br