

Liderando por valores

Em um mundo empresarial convulsionado pelo processo de globalização, por crises, fortes oscilações econômicas, processos radicais de mudança e pressões crescentes por resultados, cabe perguntar: qual deve ser o papel e como deve ser a conduta do executivo principal?

De início, é preciso frisar que, apesar de mestres dos processos de mudança, os CEOs – *Chief Executive Officers* – são também atingidos por esses processos. Uma pesquisa promovida pela DBM, consultoria internacional cuja atividade presido na América Latina, com 481 empresas em 25 países, revela que quase 60% delas promoveram pelo menos uma troca de CEO entre 1998 e 2001. Outro número inquietador: nesse mesmo período, 28% dos executivos principais das organizações pesquisadas aceleraram suas aposentadorias. Aparentemente, esses administradores quiseram se afastar de uma dinâmica empresarial cruel até mesmo para eles próprios, supostos líderes do mundo corporativo.

O problema começa com a (limitada) extensão da carreira. A pesquisa da DBM constatou que hoje o executivo principal permanece, em média, menos de três anos no posto. Ou seja: não se concede tempo para que ele assuma o completo controle da organização, crie um padrão de gestão adequado e faça a máquina funcionar a seu modo. Pela prática, sabe-se que os CEOs precisam de quatro a sete anos para chegar ao nível tido como ideal de liderança e coordenação.



Vicky Bloch
DBM do Brasil

A pressão por resultados de curtíssimo prazo, exercida com voracidade cada vez maior por acionistas e investidores, é a causa central dessa situação. O que se vê são gestões cada vez mais impessoais, em que sucessivas trocas de executivos de diferentes áreas precedem a saída do próprio CEO.

Acredito que a solução para que o CEO atenda às pressões corporativas e ao mesmo tempo preserve as pessoas sob sua liderança vem de outra direção. O executivo principal deve ter uma escala de valores elevados e tornar seu cumprimento uma marca de sua gestão. Só dessa forma obterá comprometimento e criará um ambiente de liberdade para ousar – condição essencial para a inovação e a competitividade. Na falta de tais condições, costuma ocorrer um processo doloroso que chamo de “comoditização do sofrimento”: o vínculo afetivo entre indivíduos e organização é abalado, o nível de comprometimento é reduzido, as pessoas passam a evitar assumir riscos e o desempenho é prejudicado. Com isso, o resultado acaba contrariando a expectativa dos acionistas.

Dirigentes empresariais íntegros e focados em resultados têm grande chance de diferenciação no mercado. Quem inspira confiança pode exigir mais, e consegue êxito em processos complexos como a condução de grandes mudanças. O mundo transforma-se, as exigências aumentam, mas o ser humano continua o mesmo: sob a autoridade dos duros e indiferentes produz menos e pior. Será bem-sucedido o executivo principal que tiver firmeza e cultivar a generosidade, aquele que liderar genuinamente, com base em valores claros e partilhados.