



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA



Estácio

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Fichamento de Estudo de Caso “Como se Tornar um
Líder do Século XXI”
Eduardo Kenji Agena**

**Trabalho da disciplina Avaliação e Gerenciamento de Projetos
Tutor: Prof. Geraldo Gurgel**

São Paulo

2019



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Estudo de Caso de Harvard: Como se Tornar um Líder do Século XXI

Referências:

-Teixeira,Alexandre 2018.Época Negócios–Editora Matéria–Reportagem de Capa-Liderança.

Talento para lidar com pessoas.Disposição para encarar a complexidade.Espírito de equipe.Essas competências ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas.Você está preparado?

A julgar pelo que se diz no mundo dos negócios, uma revolução libertadora está a caminho."Deem ordens ao seu chefe o quanto antes;experimentem fazer isso logo no início.Se ele for o tipo certo de chefe, nada o agradará mais; se não for, ele não é a pessoa certa com quem vocês devam ficar", afirmou um dos maiores nomes da siderurgia mundial."Todo esse falatório sobre supergênios é besteira.Descobri que quando as estrelas vão embora, raramente seus departamentos sofrem", adicionou um de seus pares."Um empregador está sempre procurando mentes questionadoras", disse o herdeiro de um dos grandes impérios automobilísticos.Boas vindas à Geração "Y"?Mais ou menos, não exatamente, em alguns casos sim, em outros casos não.As três frases foram ditas, respectivamente, por Andrew Carnegie(1835-1919), Charles Schwab(1862-1939) e Henry Ford II(1917-1987), dois barões do aço da virada do século 19 para o 20 e o neto do criador do conceito de linha de montagem.Suas práticas empresariais nunca foram propriamente democráticas, pelo contrário, eram hierárquicas e ditatoriais. Durante uma greve conflituosa em sua siderúrgica, o mesmo Carnegie que conclamava funcionários a darem ordens aos chefes refugiou-se em sua Escócia natal e enviou 300 seguranças truculentos para dispersar os trabalhadores parados. O discurso libertário criou mofo faz tempo nas bibliotecas corporativas, mas o modelo autoritário de liderança dá sinais reais de esgotamento e algo novo começa, finalmente, a ser erguido em seu lugar."Em grande parte, sua empresa está sendo administrada, neste exato momento, por um pequeno grupo de teóricos e profissionais que já morreram há muito tempo e criaram as regras e convenções da gestão "moderna" nos primeiros anos do século 20", afirma Gary Hamel, um dos mais influentes pensadores dos negócios da atualidade, no prefácio de O Futuro da Administração."Contudo, à diferença das



leis da física, as leis da gestão não são nem predeterminadas nem eternas – ainda bem, pois o mecanismo de gestão está sobrecarregado com o peso de uma carga que não estava programada para carregar. Mudanças abruptas, vantagens fugazes, inovações tecnológicas, concorrentes indisciplinados, mercados fragmentados, clientes poderosos, acionistas rebeldes – esses desafios do século 21 estão pondo à prova os limites da estrutura das organizações em todo o mundo, e expondo as limitações do modelo de gestão que não conseguiu acompanhar os tempos”, escreveu Hamel. Sacudidas de um torpor de décadas para uma recessão global, muitas companhias se deram conta de que, em um período crítico de suas histórias, estão sendo comandadas por líderes do século passado e que já estão mortos. Em uma pesquisa divulgada no mês passado, a IBM constatou que 79% de um grupo de mais de 1,5mil CEOs de 60 países e 33 setores espera aumento da complexidade, mas apenas 49% sente-se preparado para enfrentá-lo. Entre as empresas americanas, 67% admitiram, em outro levantamento recente, que seus principais gestores precisam aprimorar habilidades de liderança, e 53% afirmaram sentir falta de competências como planejamento estratégico e habilidades de comunicação. Muitas das principais demandas reprimidas das companhias em relação a seus líderes, como motivar gestores e líderes e desenvolver funcionários e empregados, têm a ver com gestão de pessoas. Essa competência, antes negligenciada, está no centro de uma revolução que, segundo teóricos como Hamel, marcará o fim da era da liderança autoritária, ditatorial e hierárquica e o início de um ciclo competitivo centrado no capital humano e social. Recém saídas de um torpor de décadas para uma recessão global, muitas companhias se deram conta de que são comandadas por líderes do século passado. Entre as deficiências, as mais citadas têm relação com a gestão de pessoas.

Ativos Intangíveis:

O século 21 trouxe com ele uma mudança de paradigma no modo como se gerencia. A velha economia era centrada em custos. Sua equação definidora era: $\text{preço} = \text{custo} + \text{margem}$. A base para a criação de valor eram os ativos tangíveis, como dinheiro, instalações, mercadorias e produtos. O foco estava na produção. Ou seja, na oferta de mercadorias. Isso levava os executivos a olharem sobretudo para dentro de suas fábricas. Já a nova economia centra-se no cliente. A equação do momento é outra: $\text{valor} = \text{clientes} + \text{capital intelectual}$. Logo, a base para a criação de valor são os ativos intangíveis, como a capacidade de capturar a inteligência dos colaboradores e as necessidades dos clientes. O fator decisivo de sucesso é a geração de demanda. Dito de outro modo, não é a oferta que cria a demanda; é



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

a demanda que induz a oferta. Não por acaso, a manufatura de produtos muitas vezes é terceirizada. É um mundo de fronteiras difusas, no qual os esforços conjuntos para inovar transformam em borrões os limites entre diferentes companhias, empresas ou organizações. “Não sei onde acaba minha empresa e começa a do meu parceiro” é uma das frases definidoras desta nova era. Naturalmente, essa mudança de paradigma traz um novo leque de competências exigidas dos líderes contemporâneos e atuais. Algumas delas formam uma pequena agenda do bem, como o compromisso com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Não é por acaso que executivos acima do peso deram lugar a profissionais em forma, muitas vezes com físicos – e rotinas – de atleta. O cuidado com o corpo e com a mente passou a ser reverenciado. Quem diz não ter tempo para isso provavelmente não se preocupará com o bem estar de seus liderados. Ou o compromisso com a sustentabilidade. O executivo cobiçado não é o ambientalista, mas aquele que consegue enxergar novas formas de fazer negócios como parcerias, joint-ventures e fusões, aproveitando as demandas ambientais e sociais contemporâneas. Além de “do bem”, o executivo do século XXI é um generalista. As empresas de ponta já se preocupam menos com a especialidade do executivo e mais com sua capacidade de liderança. Décadas em um mesmo setor são cada vez menos valorizadas. No que diz respeito à formação, finanças é uma disciplina mais importante hoje do que foi no passado. Valoriza-se a percepção de riscos e oportunidades no mercado. Antes, o profissional financeiro era muito técnico. Agora, tem de ser estratégico. Justamente por isso, está ficando cada vez mais comum ver diretores financeiros promovidos a presidente, diretores, conselheiros. “Não dá para vir do marketing ou da operação sem muito conhecimento de finanças e assumir a presidência”, afirma Alexandre Fialho, diretor do Hay Group, uma consultoria global de gestão. Esta é uma tendência que chegou antes da crise financeira. No Brasil, está relacionada à sofisticação e à maior penetração do mercado de capitais no mundo empresarial. “Quando os juros eram muito altos, qualquer aplicação dava resultado. Agora, é preciso saber o que se está fazendo”, diz Fialho. Jim Kouzes e Barry Posner autores do best-seller O Desafio da Liderança, realizaram recentemente uma pesquisa com milhares de profissionais dos mais variados níveis sobre as qualidades que desejam em seus líderes. O atributo visionário só perdeu para honesto. Foi selecionado por 72% dos respondentes. “Essa é a boa notícia”, afirma Kouzes e Posner no ensaio que escreveram para o livro A Nova Organização do Futuro. “A má é que os líderes de hoje são péssimos nisso”. Isso acontece em parte porque os



profissionais e as empresas são reféns do presente, pedalando incessantemente a bicicleta dos lucros trimestrais, o que os impede de parar, por alguns minutos que seja, para pensar além dos três meses que estão adiante. Isso não é novidade no mundo das companhias abertas, mas a maior complexidade dos problemas, as doses cavalares de incertezas e as jornadas de trabalho sem fim não facilitam a vida de quem tem a obrigação de ser visionário. Não é à toa que não existem muitos Steve Jobs por aí.

Reflexão em Grupo:

Mas isso não serve de desculpa. “Lamentamos informar que nenhuma dessas pressões que mantêm as pessoas reféns irá cessar”, afirmam Kouzes e Posner. “Apesar das pressões diárias que mantêm sua mente aprisionada, você pode ser mais orientado para o futuro.” As dicas da dupla são de uma simplicidade desconcertante. E começam no tempo presente: perceba melhor o que acontece à sua volta e preste atenção aos sinais tênues. Maior consciência da situação e cenário atual tende a ajudar a pensar nos problemas e projetos que estão por vir. Melhor ainda se a reflexão for feita em conjunto. “O que as pessoas querem ouvir não é a visão do líder; querem ouvir coisas sobre suas aspirações”, afirmam os autores. “Para ser capaz de descrever uma imagem convincente do futuro, você precisa ser capaz de compreender o que os outros querem”. É como se, para articular sua visão, o líder precisasse tomar emprestados os óculos de sua equipe. O debate sobre a competência, eficiência e eficácia no trabalho já enveredou por uma corrente irônica batizada de anti-administração. Uma de suas contribuições é o Princípio de Peter, cunhado em 1968 pelo educador canadense Laurence Peter, que afirma: “Em uma hierarquia, todo empregado tende a subir até seu nível de incompetência”. Logo, “com o tempo, todo posto tende a ser ocupado por um funcionário que é incompetente para cumprir seus deveres”. A conclusão é que o trabalho é realizado pelos colaboradores que ainda não atingiram seu nível de incompetência. Depois de 42 anos, a máxima é aplicável a um universo corporativo e empresarial cuja característica mais desafiadora é a tendência de aumento da complexidade e da dificuldade. Primeiro, pela quantidade avassaladora de dados disponíveis para o gestor. Segundo, pelo aprofundamento da globalização. Um vulcão na Islândia impacta uma cadeia de suprimentos que termina na periferia de São Paulo. Tudo isso leva o ser humano a se deparar com o limite de sua incompetência. Muita gente boa já se convenceu de que é diante do desafio de fazer algo que ainda não sabemos que o aprendizado profissional se dá de forma mais rica. Desde que se tenha o que a Korn/Ferry, uma consultoria em recursos



humanos, chama de agilidade e rapidez de aprendizagem. Isto é, talento para descobrir algo novo e diferente que possibilite um bom resultado e desempenho em circunstâncias desconhecidas e obscuras. “Lidar bem com mudanças e situações novas é um indicador mais forte de potencial e desempenho no longo prazo do que apenas inteligência”, diz Sérgio Averbach, presidente da Korn/ Ferry na América do Sul. Liderar no exterior, por exemplo. O desafio das novas multinacionais e transnacionais brasileiras é formar profissionais com experiência multicultural. Antes de chegar a uma companhia de capital nacional, Pérsio Pinheiro, o novo diretor de desenvolvimento organizacional da Brasil Foods, trabalhou em empresas americanas. Nelas, aprendeu o estilo rolo compressor de internacionalização. “Recebia uma caixinha pronta para aplicar em países que não necessariamente conhecia”, diz Pinheiro. “Aqui, nosso desafio é não repetir essa globalização de manual”. Ser internacional sem ser imperialista é tarefa para um novo perfil de executivo, capaz de se adaptar bem a qualquer lugar – e não adaptar qualquer lugar a seu estilo. Na hora de decidir quem terá uma oportunidade internacional, vale uma máxima futebolística: quem pede tem preferência; quem se desloca recebe.”O profissional tem de se colocar de maneira proativa. Estar disposto a um movimento lateral”, diz Pinheiro. Isso quer dizer, por exemplo, se dispor a fazer na África do Sul – uma operação de U\$50 milhões – o mesmo trabalho que executa no Brasil, onde o faturamento é de U\$2 bilhões.”Trata-se de um investimento na carreira.” Tornar-se cosmopolita é uma competência que se adquire fora da sala de aula ou do escritório, viajando, mesmo que como turista, mas principalmente vivendo e morando no exterior. Dois a cinco anos de experiência internacional são um dos ativos profissionais mais valorizados do momento. São necessárias uma ou duas experiências substanciais (não uma missão curta, de dois ou três meses) para ir além de uma impressão superficial da vida em um determinado país ou nação. Quanto mais estrangeira ou forasteira a pessoa se sente, maior sua sensibilidade aos valores locais e regionais. Executivos têm de aprender a vida toda. A formação humanística continua muito valorizada. Mas é preciso disposição para entrar em campos desconhecidos como os da biologia e da neurociência. MBAs feitos há 5 ou 6 anos perderam a validade.

Formação Humanística:

Adquirir competências fora da sala de aula é um caminho sem volta para os candidatos a líderes da era pós-autoritária ou pós-ditatorial. O executivo do século XXI tem de aprender a vida toda. E não pode estar centrado apenas no conhecimento técnico e científico. Valoriza-



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

se, cada vez mais, uma formação humanística e social. Além da disposição para acompanhar a evolução da física, da biologia, da química, da neurociência. A Universidade de Berkeley, na Califórnia, está buscando esse equilíbrio entre gestão, cultura, artes, música, esportes e já incorporou teatro, filosofia e outras disciplinas estranhas às escolas de negócios em seu curso de formação de executivos. "Os presidentes de empresa têm de se transformar em contadores de histórias", diz Moisés Sznifer, sócio da consultoria Idea Desenvolvimento Empresarial. "Isso eles vão aprender no teatro e na literatura." Alexandre Prates, diretor do Instituto de Coaching Aplicado, está concluindo um estudo intitulado "A Reinvenção do Profissional". Ele trata do que chama de competências do executivo do futuro – aquele que, supostamente, será disputado pelas organizações, empresas ou corporações, independentemente de sua área de atuação. Prates destaca duas transformações entre aquelas que, nos últimos anos, apressaram a chegada do futuro: a crise global e o crescimento da classe C no Brasil, que forçou empresas, acostumadas até então a interagir com a classe média tradicional, a lidar com um novo consumidor ou cliente. "As organizações tiveram de se adaptar às mudanças e, com isso, aperfeiçoaram seus processos de gestão, exigindo amadurecimento de seus profissionais", afirma Prates. "Algumas competências tornaram-se fundamentais para que o profissional possa atender a esta nova demanda do mercado." Entre elas estão cultura- "mais do que educação, estamos falando de conhecimento profundo, não perecível"- e obsessão por aprender. A crise por que passam os MBAs está diretamente relacionada às novas competências demandadas pelo mercado e exigência do consumidor. Esses cursos formaram um tipo de executivo perfeito para o século XX, mas não necessariamente têm a estrutura para dar aos homens e às mulheres de negócios contemporâneos a formação ampla de que necessitam. Um MBA feito cinco ou seis anos atrás já não vale muita coisa hoje. O executivo é estimulado a buscar permanentemente cursos específicos e de gestão para preencher as lacunas em seu aprendizado e elevar o nível de suas competências e conhecimentos. O termo em voga é AMP, sigla em inglês para Programa de Gestão Avançada, um curso oferecido por várias escolas de negócios de ponta a CEOs e potenciais CEOs, assim indicados por suas empresas, instituições, organizações ou corporações. Em vez de abrir mão de jovens promissores por dois anos, um número crescente de companhias prefere oferecer módulos intermitentes de treinamento interno. Além de manter seus talentos no trabalho por mais tempo, as empresas têm a chance de corrigir o que muita gente no mundo corporativo considera uma distorção do currículo das



escolas de negócios, o excesso de teoria e história. Gurus de negócios e suas receitas do tipo tamanho único andam em baixa entre os altos executivos. O CEO de hoje não quer conhecimento pasteurizado, quer conteúdo sob medida. Tornou-se comum a prática de levar consultores renomados à companhia para discutir negócios em profundidade. Ou ir até eles. Em maio, depois de anos acalentando a idéia de trazer Jim Collins para reuniões de trabalho no Pão de Açúcar, Abílio Diniz, o principal acionista da empresa, levou sua diretoria executiva para Boulder, no Colorado, onde vive o consultor técnico. Autor de clássicos contemporâneos como *Empresas Feitas para Vencer* - que Diniz leu, fascinado, em 2005-, Collins é possivelmente o pensador de negócios e empreendimentos mais influente do momento. "É o sucessor de Peter Drucker", afirma o headhunter Darcio Crespi, da Heidrick & Struggles. Foram duas manhãs de discussões entre Collins e a equipe do Pão de Açúcar, em um hotel da cidade. À tarde, tempo para os doze executivos brasileiros encararem a lição de casa deixada por Collins - que, de professor, no sentido convencional da palavra, não tem nada. Ele é socrático. Faz perguntas que dão origem a dinâmicas individuais ou em grupo. "Quantas pessoas certas vocês têm na sua empresa?" "Quantas estão nos cargos-chave?" "Quantos cargos-chave existem na companhia?" Alguns dos participantes colocaram todos os gerentes de loja nesta última categoria. São quase 1,5mil. Outros pensaram só na diretoria, como os coordenadores. Passam a ser menos de 50. A discussão foi longa e duradoura. Mas resultou em critérios claros sobre o que são pessoas certas e pessoas erradas, cargos mais ou menos importantes. Como subproduto, criou-se um ranking dos quatro principais valores do grupo: 1) determinação e coragem; 2) disciplina; 3) humildade; e 4) equilíbrio emocional. No final da última sessão, Collins lançou uma pergunta desafiadora: "Se o Pão-de-Açúcar desaparecesse, o que o mundo perderia?". O Tópico rendeu uma tarde inteira de debates e discussões. O que ficou da viagem, para Enéas Pestana, o presidente da empresa, foi a percepção de que seu time principal de gestores, diretores e conselheiros acredita nos conceitos de Collins e concorda com eles. A começar pelo mais conhecido: tenha as pessoas certas no ônibus, coloque-as nos lugares corretos e não se preocupe, elas vão encontrar o caminho certo. Crespi, o caça-talentos, aprova a metáfora. "O executivo do Século XXI é esse com talento para reunir as melhores pessoas, mas tem de atuar como chofer do ônibus."



Revisão Curricular:

Empresas, organizações ou instituições que consideram indispensável o treinamento formal em negócios ou empreendimentos mostram-se mais dispostas do que no passado a prover elas próprias a educação necessária. Para isso, no entanto, estão repensando o que precisam ensinar. Desde 1956, quando foi criado, o Instituto de Gestão da General Electric, em Crotonville, uma hora ao norte de Nova York, é sinônimo de excelência na formação de líderes. Mesmo essa instituição, porém, começa a ser questionada. Meses atrás, John Sullivan, um professor de administração da Universidade de São Francisco, criticou a empresa publicamente por insistir num modelo do século XX em pleno século XXI. O próprio conceito de programas de desenvolvimento que consomem muito do tempo dos executivos-12 meses, no mínimo, nos primeiros 15 anos de cada líder da GE-levanta algumas questões. Vale a pena tirar altos executivos dos seus postos por semanas para ensinar a eles novas habilidades? Não seria melhor gastar tempo e dinheiro para aprofundar especializações ou, ao contrário, formar gestores mais generalistas? Desde que a crise financeira global atingiu em cheio a GE-General Electric, derrubando o preço de suas ações de U\$29 para U\$6, Jeffrey Immelt, seu CEO, está repensando o modo como a companhia, empresa ou instituição prepara seus executivos para liderar. A GE gasta U\$1 Bilhão por ano em treinamento e chega a dedicar meses de cada ano para avaliar talentos e promessas. Mas parece convencida de que precisa reformar a grade curricular de seus programas de formação de líderes, de modo a incorporar o que sua diretora de aprendizado, Susan Peters, chama de “atributos do século XXI”. Na época de Jack Welch, por exemplo, as habilidades valorizadas eram capacidade para cortar custos, eficiência e talento para fechar negócios. Na era Immelt, elas deram lugar a apetite por risco e inovação. Dentro da GE, a conversa hoje é sobre os novos traços profissionais e características de que os líderes precisarão para prosperar, um assunto revisto a cada cinco anos na companhia, empresa ou organização. “Há cerca de um ano, começamos a refletir novamente sobre liderança, especialmente por causa da crise financeira”, afirmou Susan a *Época Negócios*. “Reconhecemos que havia mais do que uma crise financeira.” A GE está preocupada com velocidade da informação, interconexões, complexidade crescente, globalização, mudanças na tecnologia e nos meios de comunicação. “Reconhecemos que o ambiente de hoje requer ênfases diferentes e decidimos olhar mais uma vez para o modo como pensamos sobre liderança”, afirma Susan. A companhia convidou pensadores de fora para participar dessa revisão. Entre eles, David



Bradley, dono da revista americana The Atlantic, e Edie Weiner, futurista e consultor de empresas. Em um esforço paralelo, pôs a principal turma de Crotonville, conhecida como EDC (da sigla em inglês para Classe de Desenvolvimento de Executivos) e formada por 35 participantes, para viajar pelo mundo durante três semanas, em busca de novas idéias. Essa tropa de elite corporativa foi enviada para 100 diferentes instituições - de uma escola do Partido Comunista na China até um time de basquete nos Estados Unidos da América. Sempre com a intenção de descobrir qual é a atual visão de liderança e como se ensinam as competências necessárias. A tradicional GE injetou contemporaneidade em seu curso de liderança. Entre os atributos, aposta agora na capacidade de adaptação e no desenvolvimento de equipes capazes de ouvir e de lidar com culturas diferentes, como a dos países emergentes (BRICS-Brasil, Rússia, China e África do Sul).

Atributos do Século XXI

Com o resultado desse trabalho em mãos, a GE injetou contemporaneidade em seus valores de liderança, incluindo neles os atributos do século XXI. O primeiro, e talvez mais importante, é a habilidade de se adaptar. Ou seja, administrar múltiplos cenários, quer para reagir rapidamente ao derretimento das finanças, como em 2008, ou para enfrentar um desastre ambiental de proporções catastróficas, como no caso da BP-British Petroleum. O segundo é o caráter global, a habilidade para desenvolver perspectiva cultural e fortalecer equipes profissionais em diferentes países. Na prática, do ponto de vista da matriz ou sede americana da GE, isso significa ter a capacidade de delegar com segurança em países emergentes. Em termos de comunicação, historicamente a ênfase sempre esteve mais na capacidade de expressão. Soma-se a isso, agora, o talento para ouvir e entender o que está acontecendo em todas as partes. Vem daí a demanda pelo que a GE chama de líder colaborador, capaz de ligar os pontos entre diferentes grupos de interesse na companhia, empresa, organização ou instituição. Na brasileira Natura, o programa de formação de lideranças ganhou musculatura nos últimos dois anos e foi desenvolvido a partir de parâmetros não muito diferentes dos da GE. Ele parte da constatação de que as disciplinas tradicionais não dão conta de preparar as pessoas para os desafios atuais. E apela para a chamada transversalidade de disciplinas. “Filosofia, antropologia, nanotecnologia, ciências da natureza...A ordem é ampliar a compreensão do contexto para conseguir uma atuação mais efetiva”, diz Marcelo Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento organizacional da Natura. Uma parte pequena da formação, cerca de 10%, se dá em sala de aula. O desenvolvimento



para valer acontece no dia a dia. É assim que deve ser, a julgar por três dos mandamentos da agilidade de aprendizado elaborados pela Korn/Ferry:

>>>Toda e qualquer competência pode ser desenvolvida.>>>As melhores oportunidades de desenvolvimento estão no próprio trabalho.>>>Profissionais com potencial têm facilidade para desenvolver novas competências.

Ocorre que, na maioria dos casos, empresas e executivos escolhem os caminhos errados quando decidem correr atrás do prejuízo. Na média, 70% dos esforços típicos para aquisição de competências são centrados em cursos, 20% em programas de coaching, e mentoring e apenas 10% dependem de experiências no trabalho. As evidências sugerem, porém, que o ideal é inverter a pirâmide, reduzindo o peso dos cursos a 10% e elevando o papel da experiência a 70%. Mas atenção: aprender com a mão na massa é bem mais do que levantar cedo e ir para o trabalho todas as manhãs. Se você está cumprindo por dois ou três anos tarefas com as quais se acostumou, provavelmente não está aprendendo. Autoaperfeiçoamento profissional é um pouco como musculação. Uma competência só se desenvolve quando é exigida rotineiramente. Dói, causa desconforto, mas, com disciplina, dá resultados. Tanto quanto no passado, executivos contemporâneos valem-se de publicações especializadas e outras nem tanto para manter-se atualizados. Luiz Carlos Cabrera, especialista em recrutamento e treinamento de presidentes e diretores, sustenta que boa parte do conhecimento útil hoje está condensado e estruturado em revistas. "Um bom artigo sobre um tema novo, publicado numa revista séria, muitas vezes é suficiente", afirma Cabrera. "O importante é ter um elenco de revistas que você leia sistematicamente. Publicações de negócios daqui e de fora, além da The Economist." Paralelamente, Cabrera sugere um programa misto para leituras mais alentadas. "Escolha dois livros por mês, um romance e um de negócios. Faço isso religiosamente", diz. As bibliotecas dos executivos de hoje tendem a ser mais variadas que as de seus antecessores. Para cada Michael Porter em exposição há, por exemplo, um Nicholas Taleb, autor de A Lógica do Cisne Negro, um ensaio sobre a complexidade. Ler no papel ou em e-readers é questão de gosto. O que não pode acontecer é o desperdício das ferramentas de aprendizado à distância. Em dezembro, a iTunes U, seção da loja virtual da Apple dedicada a universidades, bateu a marca de 100 milhões de downloads de conteúdo de dezenas de faculdades do mundo todo. Cases de Harvard, palestras de Stanford, está tudo lá. De graça e legalmente. Mais contemporâneo, impossível.



“O Presidente deve facilitar o trabalho dos outros, criar meios para que progridam”.

Domingos BulUs_White Martins

Pouco antes de morrer, em abril passado, C.K. Prahalad, o teórico do capitalismo social, cunhou uma última metáfora para o presidente de empresa contemporâneo. “Bons líderes são como cães pastores. Têm de seguir três regras: latir muito, mas não morder; ficar atrás do rebanho, não adiante; saber aonde ir sem perder o rebanho.” Para Prahalad, o novo CEO deveria ser alguém com quem se pudesse conversar e de quem se pudesse discordar, mas com um ponto de vista claro e objetivo sobre o futuro. “No passado, uma liderança carismática pode ter sido suficiente para inspirar seguidores. Mas a retração econômica fez a máscara cair”, afirma um relatório da consultoria de recursos humanos Towers Watson. Líderes tiveram de reconhecer que nem sempre sabem qual é a coisa certa a fazer, que nem sempre têm todas as respostas. Cargos impressos em cartões de visitas perderam valor. Líderes carismáticos e coercitivos hoje são malvistos. Descobriu-se que eles trazem resultados no curto prazo, mas destroem valor no longo prazo. “Toda uma dimensão das competências do século XXI tem a ver com gerir pessoas. A regra não é mais comando e controle”, diz Subramaniam Rangan, professor da escola de negócios Insead e estrela em ascensão no circuito dos pensadores de negócios e empreendimentos. No passado, as empresas eram verticais. Cabia ao CEO instruir os subordinados e cobrar. Simples assim. Hoje, ele é, quando muito, um influenciador privilegiado. Isso exige mais coordenação e torna o executivo dependente de um número maior de pessoas. “Este é o século do capital humano. Se não souber explorá-lo, você não será um bom CEO”, afirmou Rangan a *Época Negócios*. Indiano de origem, radicado na França há 15 anos, depois de igual período nos Estados Unidos da América, ele diz sentir em toda parte um certo cansaço com CEOs orientados somente para resultados. Há partes interessadas pedindo atenção a tudo que há antes da última linha do balanço. Do meio ambiente à saúde da companhia. “Posso espremer a empresa até matá-la de fome e arrancar mais dinheiro dela. Mas veja para onde esse tipo de política levou a BP”, diz. Quem seria o símbolo desse presidente influenciador, o rosto por trás do cão pastor de Prahalad? “Hoje é difícil ter modelos. Ninguém é perfeito, mas esperamos que as celebridades sejam”, diz Rangan. Tiger Woods deixou de ser atleta-modelo ao se tornar pivô de um escândalo sexual. No mundo das empresas, décadas de excelência já não resistem a uma temporada de recalls, como no caso da Toyota. É um ambiente hostil a executivos carismáticos, de alto perfil. “Essa coisa de Jack Welch tem de



acabar. Não dá para exigir Jesus Cristo e Gandhis nas empresas quando até a reputação do Papa está em cheque”. Afirma Rangan. Há um certo jeito “macho” de liderar que, embora testado e aprovado no passado, faz cada vez menos sentido na chamada economia do conhecimento. “Você precisa ser implacável para ser complacente”, escreveu Jack Welch em um de seus livros. “Precisa demonstrar capacidade de tomar decisões estratégicas duras – fechar fábricas, desinvestir, demitir – se quiser ter credibilidade quando tentar ser benevolente.” Todo CEO pode se ver numa situação que exija decisões duras, como o fechamento de unidades e a dispensa de pessoal. Mas será mesmo preciso ser implacável, como um Chuck Norris corporativo, para ganhar o direito de ser complacente? Discutível. Mais do que nunca, os líderes agora precisam de habilidades suaves, as tais soft skills, como foram batizadas pelos americanos. São competências relacionadas à inteligência emocional. Entre elas, as necessárias para construir relacionamentos profissionais dentro e fora da empresa, criar ambientes marcados pela confiança e lidar com as comunidades e sociedades. Um estudo da consultoria Korn/Ferry mostra que, neste pós-crise, os principais presidentes de empresa latino-americanas estão revendo suas prioridades e objetivos. Entrevistas com 365 líderes empresariais em oito países revelaram que faltam criatividade e inovação nas equipes de gestão. Para dar conta dos desafios associados à retomada do crescimento, será preciso alterar as competências dos líderes da região- incluindo as dos próprios CEOs.

Um Globetrotter na White Martins

O engenheiro Domingos Bulus entrou na White Martins em 1984 e iniciou uma carreira global dez anos depois. Dirigiu subsidiárias na Colômbia, na Venezuela e em Cingapura. Desde 2003, lidera a empresa no Brasil. Em seis anos, a White Martins quase triplicou o faturamento, que passou de U\$600 milhões para U\$1,6 bilhão. Suas dicas para ser um CEO internacional são: estar aberto a outras culturas, saber ouvir e checar sempre se as pessoas de outros países realmente entendem o que você quer dizer.

Tino para Negócios

Só um quarto dos entrevistados considera seu time de gestores bem preparado no momento. Mais grave: os pontos fortes destacados são os relacionados ao tino para os negócios, a começar pelo incontornável foco em resultados. De modo geral, os CEOs da região acreditam que precisam desenvolver competências que não estão hoje entre as mais fortes, se quiserem encarar bem os desafios do futuro. As mais necessárias, segundo a pesquisa,



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

são as habilidades para “criar o novo” e para se “comunicar efetivamente”. Desempenho, naturalmente mantêm-se importante. Mas hoje se espera que o CEO tenha uma equipe trabalhando para atingir as metas e objetivos enquanto ele olha adiante. Cada vez mais é preciso entender a floresta e a selva além da árvore – e não só no sentido ambiental da metáfora. “O mundo se tornou tão complexo que você precisa refletir. A natureza não fala com você. As gerações do futuro, que sofrerão os impactos das decisões que você toma hoje, também não”, afirma Rangan. Existe, porém, um risco embutido nessa conversa. Quem se torna reflexivo demais, para de agir e naufraga. Ambição e energia são fundamentais. “Equilíbrio é a palavra-chave, talvez por isso a yoga tenha se tornado tão popular no Ocidente”, diz Rangan. A atenção do CEO está se tornando mais e mais dividida. Presidentes de empresa dependem de cadeias de suprimento, de órgãos reguladores, de mercados de capitais. Essa múltipla dependência para entregar resultados está mais presente hoje do que em qualquer outro momento do passado. E um presidente de empresa não pode negligenciar as preferências de seus muitos e diversos públicos. Não pode negligenciar tecnologias e inovações que turbinam ou ameaçam seus negócios. Por isso, outra competência-chave deste início de século é a habilidade para lidar com o horizonte de incertezas e instabilidades. É a capacidade de tomar decisões fora de um ambiente controlado e monitorado. Ronald Heifetz, professor da Escola Harvard Kennedy e autor de Liderança no Fio da Navalha, chama isso de liderança adaptativa. Há todo um novo ecossistema de negócios e startups, empresas ligadas em redes e cadeias de suprimentos interconectadas e monitoradas. Novos marcos regulatórios ambientais, metas para emissões de carbono, legislações antitruste mais rígidas. Mudar de cor para se confundir com o ambiente é uma estratégia que ajuda camaleões corporativos contemporâneos a se adaptar e prosperar em cenários desafiadores e obscuros. Tal como proposta por Heifetz, a liderança adaptativa aumenta a atenção dos líderes para as diferenças entre pessoas e situações e lhes permite criar abordagens cautelares sob medida. Com rapidez, claro, já que, do contrário, tudo seria inútil. A Booz & Company, uma consultoria global, analisou recentemente dados sobre sucessões de CEOs nas 2,5 mil maiores companhias abertas do mundo, ao longo de um período de dez anos. Confirmou a percepção generalizada de que o tempo de permanência no cargo está diminuindo, seu trabalho tornou-se mais intenso e a margem para erros, desvios ou desempenho abaixo do esperado se estreitou. Além disso, a maioria perdeu a autoridade adicional de ser presidente do conselho de administração.



Menos de 12% dos CEOs que assumiram seus cargos no ano passado lideram também o conselho de administração. Em 2002, essa proporção era de 48%. A média mundial para o tempo de permanência de um CEO no cargo caiu de 8,1 anos para 6,3 anos durante a década passada. Esses executivos estão deixando seus postos com mais ou menos a mesma idade média do passado. Mas assumem a posição mais velhos: 53,2 anos, em 2009, ante 50,2 anos, no ano 2000. Com base nessas observações, a Booz & Company identifica práticas decisivas para o sucesso dos CEOs. Algumas delas:

>>>Faça apenas o que só um presidente pode fazer.>>>Trabalhe com o conselho de administração como um parceiro estratégico.>>>Encontre um ritmo certo para as mudanças.>>>Faça a cultura da empresa trabalhar para você.

A mensagem a reter é sobre o imperativo de delegar. “Deixe outros fazerem o resto do trabalho da empresa”, sugere o relatório. “Você deve ser rigoroso ao selecionar as questões que escolhe enfrentar.” A aceleração da cobrança sobre o CEO coincide com o surgimento da internet, quando a competência principal dos executivos à frente das primeiras pontocom era construir marca e ganhar participação de mercado rapidamente. É quando entra em voga o tema em execução. Desde então, não basta ser estratégico, não basta ser bom de discurso. Se não entregar resultado, o CEO está fora. Empresas não suportam mais executivos que exigem estruturas grandes e caras para mostrar a que vieram. Tampouco têm paciência para geniozinhos intratáveis. “Quem não tem um jeito especial para lidar com pessoas não serve. Quem tem olho para atrair gente boa ganha a guerra”, diz Fátima Zorzato, sócia da consultoria de RH Russel Reynolds. O surgimento da internet também é um marco, porque passou a permitir a comunicação em tempo real. E isso mudou a percepção de tempo das pessoas. Pedir um dia para responder a uma demanda tornou-se inaceitável. A falta de tempo para apresentar resultados é um efeito colateral. À medida que o presidente passou a ser visto como o sujeito que faz as coisas acontecerem, a estratégia transformou-se na arte de planejar a execução. Seu símbolo mais universal talvez seja o famoso Balanced Scorecard, ferramenta que permite ao gestor enxergar rapidamente as linhas estratégicas, mirar em relativamente poucos alvos e conectá-los a planos de execução. Thomas Schmall, presidente da Volkswagen do Brasil, é um admirador entusiasmado da metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, dois professores da escola de negócios de Harvard. Desde o primeiro de seus três anos à frente da operação brasileira da Volkswagen, ele decidiu trabalhar com



matrizes de objetivos para cada área e cada executivo, ancorados no Balanced Scorecard. Schmall diz que seu único segredo para lidar com o aumento da complexidade no ambiente de negócios é concentrar toda a sua atenção em apenas três assuntos: produtos, processos e pessoas. E de forma seletiva. De 2007, para cá, a Volkswagen renovou quase todo o seu portfólio no país. Só no ano passado, foram 16 lançamentos. Na indústria automotiva, projeta-se hoje o que será lançado em uma década. Mas futurologia não está entre as tarefas abraçadas pelo CEO alemão. “Estou feliz da vida porque temos uma engenharia tão boa que está definindo o que o cliente vai querer em dez anos”, diz. Em termos de processos, a inovação de Schmall foi tornar cada um dos 500 executivos da montadora responsável por uma concessionária, com uma meta de redução de reparos repetitivos. Hoje, o bônus de cada executivo está ligado ao desempenho da concessionária sob sua responsabilidade. Um dos motes de Schmall é “não fabricamos carros, fabricamos pessoas”.

Espírito Multinacional na Volkswagen do Brasil

Thomas Schmall, o economista e administrador de empresas alemão que preside a Volkswagen do Brasil, é casado com uma brasileira e diz que seus filhos serão brasileiros, indianos, chineses ou qualquer que seja a nacionalidade de onde estiverem no futuro. “Se entra numa multinacional, você dificilmente vai ter uma família de uma nacionalidade só”, afirma ele. Hoje, multitis, como a Volks pensam e agem localmente. Logo, precisam de líderes capazes de absorver conhecimento nas subsidiárias e compartilhá-lo com a matriz.”No lugar dos petroleiros do passado, somos barcos pequenos e ágeis, para atender a diferentes mercados.”

Vivência Global

Schmall entrou na Volks em 1991, na área de planejamento. Mas logo migrou para a manufatura, onde encontrou seu caminho. Trabalhou na Alemanha nos primeiros sete anos. Depois, passou a ser enviado para diferentes países, encarregado de projetos com três ou quatro meses de duração. Cumpriu missões na África, no México e na China. Em 1999, desembarcou em Curitiba, para construir uma nova fábrica, experiência marcante para um executivo da indústria automobilística. Após essa primeira temporada no Brasil, assumiu o cargo de CEO da Volkswagen Eslováquia. Em 2007, voltou para o Brasil e tornou-se presidente. “Entrei numa multinacional para isso: conhecer outros países, outras culturas”, diz Schmall. Seus pais tinham lojas de roupas em Frankfurt, e ele trabalhou atrás do balcão desde criança. Mas achava aquele universo limitado demais. “Queria entender o que estava



acontecendo no mundo.” A experiência internacional, segundo ele, foi fundamental para adquirir as habilidades com que conta para gerenciar a Volks do Brasil. “Você não pode assumir grandes cargos hoje numa multinacional se não tiver experiência global”, diz. Brasileiro, mas igualmente rodado, Domingos Bulus o presidente da White Martins, pensa de modo semelhante. Engenheiro mecânico de formação, ele passou no exterior nove dos 25 anos em que atua na fabricante de gases industriais e hospitalares. Hoje com 48 anos, Bulus entrou na empresa em 1984 e começou a carreira internacional 10 anos depois, quando assumiu, na Colômbia, a gerência geral da Praxair, companhia americana que controla a brasileira White Martins. Na sequência, viriam Venezuela, já sob o governo de Hugo Chavez, e Cingapura, sede da Praxair Ásia. Desde 2003, Bulus é presidente da White Martins. Em seis anos sob sua liderança, a empresa quase triplicou o faturamento, que passou de U\$600 milhões para U\$1,6 bilhão. Bulus chama de camaleão ou total flex o executivo capaz de administrar empresas fora de sua zona de conforto, inclusive geograficamente e politicamente. Muita coisa ajuda a chegar lá, mas decisivo mesmo, segundo ele, é estar aberto a outras culturas. Saber escutar e se fazer entender.

“67% das empresas americanas acreditam que seus principais executivos precisam melhorar as habilidades de liderança”

Para Bulus, a característica definidora deste início de século é o achatamento das organizações. Anteriormente, ele observa, a mensagem seguia sempre de cima para baixo, porque a distância entre o topo e a base era grande e havia pouca inteligência no meio. Hoje, há maior proximidade, não só pela redução dos níveis hierárquicos gerenciais mas também pela disseminação do conhecimento. Há muito mais gente preparada, com condições profissionais de questionar e muita vontade de se fazer ouvir. Cabe ao CEO amplificar e canalizar essa energia. “Estamos aqui só para facilitar o trabalho dos outros”, afirma Bulus. “Nosso papel é criar caminhos para todo mundo progredir, e a companhia extrair resultado disso.”

“O CFO deixou de ser o guarda-livros. Trocou a retaguarda da empresa pelo centro das decisões” Enéas Pestana_Grupo Pão de Açúcar

A promoção de diretores financeiros a presidentes é um fenômeno global deste início de século. Indra Nooyi, da PepsiCo; James Bell, da Boeing; James Ziemer, da Harley-Davidson; e José Luis Duran, do Carrefour, foram Chief Finance Officers (CFO) antes de assumir o comando de suas empresas. Segundo um estudo recente da consultoria McKinsey, cerca de



um quinto dos CEOs no Reino Unido e nos Estados Unidos já atuou como diretor financeiro. O número cai para algo entre 5% e 10% em mercados europeus, como França e Alemanha, e também na Ásia, possivelmente porque muitas empresas nessas regiões ainda têm CFOs que são pouco mais do que controllers. Aqui, portanto, há uma mudança importante a observar. O papel do diretor financeiro sofreu uma transformação histórica, uma abertura do foco, antes concentrado em contabilidade, auditoria e controladoria, para abarcar todos os aspectos do negócio ou empreendimento. Também no caso dos diretores financeiros, nota-se uma mudança na preferência das empresas pelo generalista. A ênfase na técnica migra para a qualificação no relacionamento com as equipes. As companhias privilegiam executivos com um perfil mais estratégico, tático e a capacidade de lidar com problemas complexos e generalistas. Como diz o consultor Jorge Maluf, sócio da Korn/Ferry, com a evolução de seu papel nas empresas, organizações ou instituições, o CFO tem seu sucesso cada vez mais relacionado à capacidade de liderança, estratégica e tática e menos à sua competência puramente funcional, técnica e operacional. Habilidades técnicas, naturalmente, ainda são importantes. Mas deixaram de ser os fatores que distinguem o desempenho considerado superior ao do apenas mediano. As características de liderança respondem atualmente por 50% da performance do diretor financeiro. Daí a conclusão de uma pesquisa da própria Korn/Ferry com 1,5mil profissionais financeiros das 500 maiores empresas do ranking da revista Fortune 2006. Controllers não são mais sucessores naturais do CFO, um profissional cada vez mais envolvido na tomada de decisões estratégicas, táticas e de liderança em situações complexas e generalistas. “Quando contrato um CFO, não estou procurando somente um executivo financeiro. Quero um parceiro de negócios”, diz o headhunter Darcio Crespi, da Heidrick & Struggles. “O diretor financeiro não é mais o sujeito que diz sempre não”. Em um estudo baseado em entrevistas com mais de 1,9 mil diretores financeiros do mundo todo, a IBM constatou que mais de 70% dos CFOs estão assessorando ou participando diretamente da tomada de decisões críticas, generalistas e complexas em áreas como redução do risco empresarial, tecnologia e inovação no modelo de negócios e seleção de métricas para atrelar o desempenho à execução estratégica. Só com a gestão de riscos, tecnologia e informação esses profissionais gastam quase o dobro do tempo que dedicavam às tarefas em 2005. Entre o surgimento da lei americana Sarbanes-Oxley, que endureceu os controles (e as penalidades) sobre a vida financeira das empresas, organizações, ou corporações a partir de julho de 2002, e a Grande Recessão iniciada no fim



de 2008, passaram-se pouco mais de seis anos. Nesse intervalo, o período médio de permanência no cargo dos CFOs da lista de 500 maiores empresas da Fortune caiu de cinco para três anos. Uma análise do estojo de ferramentas à disposição dos executivos financeiros reforça a percepção de que o cenário está mudando rapidamente também no Brasil. O país, tradicionalmente, tinha um mercado pouco sofisticado no que diz respeito a financiamento. Eram poucos os instrumentos para gestão do passivo da companhia, empresa ou corporação. Mas em menos de uma década uma gama enorme de soluções tornou-se disponível, tanto para emissão de títulos como para lançamento de ações, dentro e fora do país. Isso cria complexidade e exige capacidade analítica mais profunda. Além de mais informação para tomar decisões. Este novo papel expõe o diretor financeiro a uma interação muito maior com alianças, parceiros ou joint-ventures de negócios internacionais. Road Shows para “vender” a companhia para investidores estrangeiros, por exemplo, demandam habilidades, táticas e técnicas de comunicação antes desnecessárias. A abordagem a um banco comercial é feita de uma forma. O contato com um fundo de pensão, de outra. Conversas com bancos de investimento, de uma terceira.

Na Mesa de Decisões do Pão de Açúcar

Enéas Pestana foi promovido de diretor financeiro a presidente do Pão de Açúcar no início do ano. Muito antes, porém, reorientou sua carreira para “sentar à mesa onde se resolvem as coisas”. O financista que no passado preocupava-se só em fechar balanços tornou-se protagonista da reestruturação feita na rede varejista nos últimos anos e esteve à frente da compra do Ponto Frio e da complicada fusão com a Casas Bahia. Para virar CEO, parou de fumar, reaprendeu a ouvir e passou por dinâmicas individuais ou em grupo. “Até minha terapia foi envolvida. O Abílio Diniz, acionista do Pão de Açúcar foi conversar com o terapeuta”, diz.

Análises Complexas

Inevitavelmente, há negociações mais complexas com a internacionalização e globalização. E riscos maiores. Logo, o CFO assume papel importante na compra e venda de empresas, organizações, instituições ou corporações. Ou seja, participa de decisões que alteram a estrutura do negócio. Vender uma operação não prioritária, terceirizar a fabricação de uma linha de produtos, e assim por diante. Nesse sentido, participar é provocar discussões. Às vezes contra a área de produção, que virou commodity. Cobram-se das equipes financeiras análises mais complexas da utilização de ativos. E isso envolve o executivo da área em



discussões mais estratégicas, generalistas e táticas. “Ele evolui do papel de tesoureiro e controller para um membro do processo de tomada de decisões estratégicas”, afirma Maluf, da Korn/Ferry. “A única forma de o executivo financeiro criar valor para uma empresa é reduzindo o custo de capital.” Dizendo onde buscar dinheiro e em que condições financeiras. Influenciando uma elevação da nota de risco da companhia, empresa, organização ou corporação. Ou melhorando a avaliação de um analista de ações. 70% dos CFOs hoje participam da tomada de decisões em áreas como gestão de risco e tecnologia e inovação.

Mudança de Papel

Enéas Pestana, ex-diretor financeiro e atual presidente do Grupo Pão de Açúcar, lembra-se de ter feito, há 15 anos, palestras e apresentações sobre a mudança do papel do CFO, que ameaçava deixar de ser o “guarda livros”, na retaguarda da empresa, organização, corporação ou instituição, para ocupar um lugar no centro de tomada de decisões. “A boa notícia é que isso era verdade”, afirma. Sua trajetória ilustra à perfeição a evolução da prática financeira no Brasil. “No começo da carreira, minha preocupação era fechar o balanço, porque tinha de publicá-lo e precisava fazer declaração de renda”, diz Pestana. “Nem passava pela minha cabeça ajudar o dono da empresa ou o gestor a tomar uma boa decisão.” Com o passar dos anos, primeiro no Carrefour e depois no Pão de Açúcar, Pestana viria a se tornar um CFO conhecido justamente por sua capacidade de influenciar processos decisórios e pela disposição de, como ele diz, “sentar à mesa onde se resolvem as coisas.” Nos dois anos que o consultor Cláudio Galeazzi passou à frente do Pão de Açúcar, Pestana foi sempre um dos dois ou três candidatos a sucedê-lo. “O Cláudio me colocava em todas as discussões, fossem de aquisição ou de estratégia. Até nas conversas com o Abílio Diniz, acionista do bloco de controle e presidente do conselho.” Logo de início, Galeazzi entregou a Pestana e José Tambasco, vice-presidente executivo, a responsabilidade de fazer a reestruturação do grupo. A reengenharia, como se sabe, foi bem sucedida. Os últimos dois anos foram os melhores da história da rede varejista em termos de resultados. Depois vieram as aquisições. Pestana propôs a Galeazzi e Diniz, no final de 2008, a criação de um grupo para avaliar compras de empresas. Era o pior momento da crise global, mas o Pão de Açúcar havia passado aquele ano reforçando seu caixa. Estava firme, forte e cercado de empresas em dificuldades. Logo surgiu a primeira oportunidade, o Ponto Frio. Na sequência, a (até hoje inconclusa) fusão com a Casas Bahia. Em ambos os casos, Pestana estava na linha de frente. Aos poucos, pelo menos internamente, ficava claro quem seria o novo presidente. Sua



preparação para assumir o comando, porém, ainda não havia terminado. Pestana se lembra com detalhes de um dia quase inteiro que passou sob avaliação de uma consultoria, a Human Side. “O consultor te leva para almoçar e olha como você pega a faca, o garfo, como senta”, diz. Depois da refeição, ele foi levado para uma sala e recebeu uma caixa de objetos com os quais, em cinco minutos, teve de compor uma cena – quase uma brincadeira de criança, mas valendo o posto de CEO do maior varejista do país. Outros consultores conversaram sobre família e trabalho, pediram-lhe para desenhar árvores e medirem seu QI. O processo contínuo no Pão de Açúcar, com sabatinas e outros métodos menos ortodoxos. “Até meu terapeuta foi envolvido. O Abílio foi lá, conversar com ele”, afirma Pestana. Método extremamente invasivo? Certamente, mas causou boa impressão. “Sabe o que penso disso? Acho uma benção ter uma empresa investindo recursos para te fazer uma pessoa melhor.” Da avaliação da Human Side, saiu o que Diniz chama de carta de encargos, uma lista de lacunas que Pestana precisava preencher. Nenhuma técnica, só desafios pessoais, como alcançar um nível mais elevado de serenidade e aprimorar a capacidade de escutar. Houve pressão até para que abandonasse o cigarro. “Parei por mim, não pela companhia. Mas com gente incentivando.” No final do ano passado, Pestana foi promovido a COO(diretor de operações). Ele seria conduzido à presidência no final de 2010. Mas a morte da mulher de Galeazzi, em um acidente aéreo, no dia 27 de janeiro, apressou a sucessão. Já em fevereiro, Pestana assumiu, internamente, a presidência. No dia 4 de março, a transição foi oficializada. Desde então, ele diz, sua vida melhorou muito. “Nunca consegui dedicar tanto tempo aos meus filhos e à minha esposa, e, mais do que isso, a qualidade desse tempo melhorou significativamente”, afirma. “Hoje também me dou o direito de ter um hobby, coisa que considerava perda de tempo.” Quem apostou em esportes, obsessão da família Diniz, errou. A paixão é por uma moto, sua companheira de estrada nas manhãs de domingo. Pestana até mesmo tira férias e emenda feriados. “Nos primeiros 38 anos da minha vida, não soube o que era isso. Fui descobrir o Carnaval agora.”

“A era do conhecimento nos libertou do mecanismo que quase transformou homens em máquinas.” Fernando Martins_Banco Santander

Frank Striefler, um especialista em marcas da consultoria Wolff Olins, afirmou recentemente que a maior parte das regras do marketing ficou obsoleta nos últimos cinco anos. Teria havido mais mudanças nesse período do que nos 50 anos anteriores? São, sobretudo, transformações trazidas ou aceleradas pela tecnologia, com destaque para a ascensão das



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

redes sociais e seu impacto sobre os negócios. Parte da ansiedade dos profissionais de marketing gira em torno de conseguir acompanhar as revoluções tecnológicas no ritmo em que elas se multiplicam. No mundo digital, principalmente. “Há um temor permanente de ficar anacrônico em relação às novas tecnologias e à interação das empresas e das marcas com os diferentes grupos sociais”, afirma José Eustáquio, vice-presidente da agência Talent. “Ser um profissional de sucesso é estar conectado com a modernidade da sua época.” Muitos profissionais afirmam, preocupados, que não compreendem inteiramente as implicações e conseqüências das redes sociais. A segunda variável relativamente nova com impacto sobre a vida dos executivos da área é a necessidade crescente de mensurar, por meio de resultados financeiros, o retorno dos investimentos em marketing. É uma condição preexistente da profissão, que se tornou aguda nesses últimos cinco anos. Hoje são comuns os seminários para profissionais de marketing centrados em práticas para medir financeiramente a eficácia e eficiência de campanhas e ações. A emergência dessa competência, eminentemente gerencial, está mudando o perfil das equipes. Elas recebem executivos saídos da administração e até da engenharia. Criatividade é fundamental, mas exige-se também a capacidade de estabelecer boas e melhores práticas e criar parâmetros, padrões e procedimentos para definir o que é sucesso e reconhecimento. Desafiado em seu território, o profissional de marketing e vendas interage mais com profissionais de finanças e contabilidade. “Era uma relação pontual, que ficou quase orgânica”, diz Eustáquio. Com fama, justificada ou não, de perdulários, os marqueteiros descobriram as mesas de compras, criadas justamente para procurar melhores fontes de suprimentos e assim obter melhor relação qualidade-preço. A maioria das empresas, paralelamente, busca apoio de consultorias especializadas em ROI (Retorno sobre Investimento, na sigla em Inglês). Por fim, como nas demais áreas, é preciso aprender a lidar com níveis crescentes de incerteza. No 13 andar do edifício sede da Unilever, em São Paulo, numa sala de reuniões decorada com as listas de “comportamentos vitais e inaceitáveis” da companhia, Luiz Carlos Dutra, vice-presidente de assuntos corporativos, teoriza sobre o mandamento que diz: “Com 70% de certeza...decida!E se comprometa 100%”. Hoje, afirma Dutra, a pessoa que tem a capacidade de fazer mais com menos informação é a que faz a diferença.”Infelizmente, ainda é muito comum usar a encomenda de mais e mais pesquisas como desculpas para não tomar decisões”, diz. Na minha opinião, a teoria de se fazer mais com menos é utopia, pois é impossível fazer mais dinheiro com menos papel moeda e menos máquinas, fazer mais



parafusos com menos tarugos de aço e menos máquinas, fazer mais peças de roupas com menos tecidos e menos máquinas, tomar mais decisões com menos pesquisas de opiniões e menos informações e assim por diante.

Perda de Controle

Dos três fatores, o mais relevante para Fernando Martins, vice-presidente de marketing do banco Santander, é o avanço da tecnologia e, com ele, a perda de controle sobre a informação típica das novas mídias e das redes virtuais de relacionamento social. Logo, parte importante do conjunto de novas competências exigidas na área tem a ver com compreender esse arsenal de novas ferramentas, de modo a tirar proveito delas, em vez de ser atropelado por elas. Embora reconheça os perigos de um ambiente no qual as organizações não têm controle sobre o que se diz sobre elas, Martins prefere enfatizar as oportunidades. "A era do conhecimento está nos libertando da era industrial, desse mecanicismo que quase nos transforma em máquinas", afirma. Na tentativa de se adaptar a essa transformação, o Santander adotou um conceito mais amplo que o usual para a expressão marketing de relacionamento. Como conhecer mais e melhor funcionários, fornecedores, clientes, e acionistas? Como se relacionar melhor com eles? Martins esteve em junho na chamada junta de acionistas do grupo, na cidade espanhola que dá nome ao banco. Ouviu perguntas contundentes, tanto sobre qualidade de produtos e serviços financeiros como sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Há questões de fundo cultural difíceis de responder. Sempre se trabalhou demais no Santander. Como adequar esse costume arraigado ao compromisso que o banco abraçou com a qualidade de vida? Pagando hora extra? Contratando mais gente? São desafios que, no passado, diziam respeito à presidência e ao RH. Mas que hoje os executivos de marketing também têm de enfrentar - se quiserem manter a coerência no discurso. As agendas paralelas de atualização tecnológica, globalização e inclusão social têm efeito direto sobre a rotina de trabalho de Martins, que incorpora cada vez mais horas passadas em aviões. No final de maio, Martins, Fábio Barbosa, o presidente do banco, e o diretor de tecnologia, Gustavo Roxo, visitaram o Google, nos Estados Unidos da América. Na semana seguinte, o trio inaugurou uma agência no Complexo do Alemão, em uma das áreas mais violentas do Rio de Janeiro. Em junho, Martins foi à Espanha, falar sobre seu trabalho com redes sociais. Diretor de marketing do extinto Real, ele contribuiu para transformar o posicionamento verde do banco em caso de sucesso. Hoje, depois da incorporação do Real pelo Santander, seu papel no grupo é o de



“discutir relações” com seus vários públicos.”Não adianta apertar um fornecedor até a última gota, porque ele fica contra mim. Na primeira oportunidade, vai descontar”, diz. Martins se impõe o desafio de, sendo banco, tratar bem o cliente inadimplente.”Você não precisa renegar essa pessoa. Mesmo que não possa fazer benemerência, pode informar bem, respeitar, tratá-la com dignidade.”É tudo parte desse novo marketing.

Fernando Martins_Santander: A qualidade de vida dos funcionários, um tratamento mais justo ao fornecedor, respeito ao cliente inadimplente. Tudo é parte de um novo marketing defendido pelo vice-presidente responsável pela comunicação do banco.

“No futuro, o sujeito só vai se dar bem na área de recursos humanos se entender o negócio.”

Márcio Fróes_AmBev

Pouco mais de um terço dos CEOs ouvidos em uma pesquisa recente com líderes empresariais latino-americanos declara que suas equipes de RH não são parceiras gerenciais, táticas e estratégicas de negócios. Um número ainda maior entende que a área de recursos humanos carece de experiência e de compreensão do negócio. Isso significa que esses profissionais são vistos, em sua maioria, como pouco preparados para liderar ou, no mínimo, influenciar mais a cúpula da empresa em questões estratégicas, táticas e gerenciais. Tão ou mais grave é o fato de que poucos CEOs avaliam que suas áreas de RH estão prontas para o trabalho que será exigido delas no futuro. No Brasil, 40% entendem que essas equipes não estão suficientemente preparadas.”Em vez de pensar antecipadamente nas demandas de liderança para sua gestão, estratégia e tática de crescimento futuro, a maioria das organizações, empresas, instituições ou corporações foca em suas gestões, táticas e estratégias atuais e no desempenho passado de seus empregados”, afirma o relatório da Korn/Ferry, a consultoria responsável pelo estudo. “O resultado típico é um plano de desenvolvimento de lideranças que preenche lacunas do passado e não do futuro. É por isso que a maioria das companhias está sempre correndo dez anos atrás de onde deveria estar, e sente que seus líderes estão cronicamente mal preparados”, diz a pesquisa. A reclamação de que as equipes de RH estão envolvidas demais com questões cotidianas e não gerenciais, táticas ou estratégicas é quase universal. Ao longo da década passada, muitas empresas da Europa e dos Estados Unidos passaram por um processo de transformação de recursos humanos, desenhado para promover quadros seniores de RH a parceiros estratégicos.É um processo difícil, já que departamentos acostumados a lidar com o feijão com arroz das relações trabalhistas raramente são capazes de passar a pensar



estrategicamente do dia para a noite. Por isso, companhias mais exigentes começaram a olhar para fora do universo dos recursos humanos na hora de contratar profissionais para o RH. Na AmBev, os processos de desenvolvimento de pessoas são revisados a cada ano. No momento, a maior empresa de bebidas do país trabalha justamente para reduzir a lacuna entre competências técnicas de RH e visão estratégica do negócio. A idéia é ter um mix de especialistas e generalistas no departamento: 50% de funcionários com conhecimento específico dos processos de recrutamento e seleção, e outros 50% vindos do campo, com conhecimento dos perfis de vendedor ou operador que a companhia precisa.”A necessidade de trazer pessoas do campo, que conhecem o negócio, para agregar valor aos processos de RH é mais importante do que nunca”, diz Márcio Fróes, diretor de gente e gestão da AmBev. Passado algum tempo, essa nova política mudará o perfil do profissional de gestão de pessoas. Ele se tornará mais completo, associando as técnicas de RH a uma visão pragmática do que é melhor para o negócio. Antes, essa habilidade era menos necessária.”Quando entrei na companhia, em 1991, 100% das pessoas de recursos humanos eram oriundas da própria área”, afirma Fróes, hoje com 42 anos. Não havia esse movimento de executivos de vendas ou suprimentos migrando para o RH. Muito menos o contrário.

Estágio no RH

A tática da AmBev é tirar o profissional de uma área de negócios, alocá-lo no departamento de gente por algum tempo e devolvê-lo para seu setor, com novas habilidades para desenvolver pessoas. Os últimos dois diretores regionais fabris fizeram esse trajeto. Eram gerentes de fábrica, passaram pelo RH e voltaram tomando conta de três unidades cada um. O executivo que migra do campo para a gestão de pessoas traz conhecimento do negócio, mas absorve competências importantes para ser um melhor líder de equipes.É uma fertilização profissional cruzada. De certo modo, é este o caso de Fróes.Ele não é um profissional de recursos humanos. Curiosamente, acabou no comando da área depois de muito reclamar dela. “Lá atrás, quando estava na área industrial, eu criticava bastante o distanciamento entre os processos criados no RH e nossas necessidades no campo”, diz. Hoje, Fróes é cobrado pelo que produz em termos de formação de lideranças – em uma companhia que sempre teve sua cultura associada à oportunidade de crescimento rápido para as pessoas. Promoções a cada dois ou três anos são praxe. Quem não agüenta o ritmo, acaba saindo.”Sempre gostamos de ‘esticar` gente. Atualmente, por causa do crescimento



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

rápido do mercado, estamos ‘esticando` ainda mais”, afirma. Esticar, neste caso, quer dizer colocar os executivos fora da zona de conforto com mais frequência. Para aumentar a taxa de retorno desse processo, a empresa tem de ter um plano mais robusto de treinamento e desenvolvimento de executivos. Até porque, fora da zona de conforto, as pessoas erram mais. No ano passado, o número de treinamentos dados pela AmBev superou o número de funcionários. Isso quer dizer que, na média, houve mais de um treinamento por empregado. Ao todo, foram 29 mil treinamentos para 26 mil funcionários. Na medida em que se aproximam das áreas de negócios, os gestores de pessoas passam a ser avaliados pelo impacto de seu trabalho sobre os resultados da companhia. Os itens de controle do profissional de recrutamento e seleção, no passado, eram burocráticos. Número de pessoas contratadas e tempo médio para preenchimento das vagas, por exemplo. Hoje o que se mede são os resultados que as pessoas que ele recrutou e treinou estão entregando no campo. É claro que ainda se verificam coisas como o comparecimento a programas de treinamento e o aproveitamento do que é ensinado. Mas a preocupação real é conhecer o resultado que o treinamento em questão teve nas vendas. “O sujeito vai se dar bem na área de gente, no futuro, se entender o negócio”, afirma Fróes.

Márcio Fróes_AmBev_Cobrado pelos resultados dos líderes que prepara, o diretor de Gente e Gestão da fabricante de bebidas combina especialistas em RH com executivos das áreas de negócios em busca de mais visão de mercado.

“Não dá mais para olhar apenas para as soluções de TI. Tenho de alavancar a receita”
Henrique Adamczyk_O Boticário

Em uma investigação recente sobre mudanças no papel dos diretores de tecnologia no que batizaram de a era da agilidade, consultores da Korn/Ferry concluíram que o Chief Information Officer (CIO) tornou-se um agente de transformação nas empresas. Algumas de suas principais descobertas: >>>Organizações competitivas esperam que seus diretores de tecnologia sejam estrategistas, além de facilitadores.>>>Os CIOS irão assumir papéis de liderança na inovação voltada para produtos e na abertura de novos mercados.>>>Eles serão percebidos menos como gestores da tecnologia, como os profissionais das gerações anteriores, e mais como parceiros de negócios.>>>O CIO é hoje um dos poucos altos executivos com uma visão genuinamente holística da empresa.

Dos profissionais de tecnologia entrevistados pela consultoria, 88% declararam que atualmente recebem a missão e os recursos para “transformar as operações, criar mudanças



e inovar” mais do que em qualquer outro momento de suas carreiras. Essa mudança estaria apontando para uma onda de promoções de CIOs a presidente, como no caso dos executivos financeiros? Ainda não. É verdade que os profissionais de tecnologia nunca estiveram sob tanta pressão para influenciar os resultados da empresa, organização, instituição ou corporação. Mas o freqüente entrincheiramento dos tecnólogos, cientistas e pesquisadores no mundo das máquinas ainda é um limitador importante. A julgar por um estudo recente sobre o papel do CIO nas empresas americanas, isso já começou a mudar e, no futuro, o diretor de TI (Tecnologia da Informação) será um profissional bem diferente do atual, muito menos focado na tecnologia e inovação como um fim e sim como uma ferramenta facilitadora. Embora ainda minoria, 15% dos CIOs americanos arriscam afirmar que o cargo está mudando tanto que, no limite, desaparecerá. Executivos de áreas mais técnicas são geralmente definidos por sua postura, iniciativa, proatividade. Um profissional de suporte acaba desenvolvendo uma área (e uma equipe) de retaguarda na organização, mas raramente terá muito mais espaço, se não ampliar a visão. Quem se posiciona como parte integrante do negócio tem boas chances de levar seu departamento para a linha de frente. “Não posso ficar olhando só para soluções de TI. Tenho de me perguntar como consigo alavancar a receita da empresa, otimizar os recursos da organização, buscar eficiência operacional”, afirma Henrique Adamczyk, diretor de desenvolvimento e transformação organizacional da empresa de cosméticos O Boticário.”Parece óbvio, mas essa ficha ainda não caiu para todos os meus colegas.”Mesmo para Adamczyk, diga-se, não caiu de uma vez só. Ao longo de sua trajetória profissional, ele foi mudando sua postura de acordo com a transformação do cenário. Quando começou a trabalhar com TI, era mais um técnico de suporte. Aos poucos, foi dando os passos para chegar a uma condição de protagonista.

Áreas de Negócio

Cientista da computação catarinense de 43 anos, Adamczyk entrou no Boticário em 1991, como programador. Em seguida, passou a analista de sistemas e consultor interno de tecnologia. Rapidamente, porém, começou a se direcionar a projetos que tinham uma interface mais clara com as áreas de negócio. Em 1996, a fabricante de cosméticos paranaense decidiu submeter-se a um grande redesenho, e ele foi escalado como membro em tempo integral da equipe responsável pela reformulação. À época, a companhia tinha um braço industrial que vendia para 21 distribuidores terceirizados, os quais, por sua vez, abasteciam as lojas. Por uma série de questões, inclusive tributárias, o Boticário decidiu



passar a vender diretamente para o varejo. Para isso, porém, era necessário reestruturar toda a área de logística. Em vez de despachar cargas fechadas, uma vez por mês, para 21 destinatários, seria preciso enviar cargas fracionadas, pelo menos uma vez por semana, para mais de 2,4 mil pontos de venda em todo o Brasil. Adamczyk foi convidado a assumir a gerência de distribuição da empresa. “Foi meu primeiro cargo gerencial no Boticário”, afirma. “Consegui utilizar minha veia tecnológica dentro desse novo processo. Construí um novo centro de distribuição e criei uma linha semiautomatizada de separação de produtos.” Adamczyk vê três papéis para o CIO contemporâneo. O primeiro é inspirar a organização e a equipe em que trabalha. Isso significa ser um líder, desenvolver habilidades, colocar as pessoas certas nos lugares certos. Mas também quer dizer valer-se da posição privilegiada de quem interage com todas as áreas da empresa para promover a integração. O segundo papel é de agente mobilizador. “Tenho de ser um cara que transforma sonhos em realidade, mas pelas pessoas, e não sozinho”, diz. Por fim, o CIO precisa inovar, criar diferenciais competitivos que agreguem valor. Quando se ouve Adamczyk falar sobre execução por meio das pessoas, ganha sentido o movimento realizado anos atrás pelo Boticário de unir a área de tecnologia à de RH, e entregar ambas a ele. Dentro da área de TI, os profissionais estão habituados a trabalhar com SLAs (sigla em inglês para acordos de nível de serviço). É o protocolo básico do Help Desk, e determina quem abre um chamado, qual foi a solução, em quanto tempo. Adamczyk criou uma central de serviços dentro da área de RH. Até então, não havia prazo estabelecido, por exemplo, para a atualização de uma carteira de trabalho. Podia demorar uma tarde, se você fosse amigo do encarregado, ou mais de uma semana, se contasse com menos boa vontade. O time de tecnólogos mapeou os serviços de gestão de pessoas, estabeleceu prazos de entrega, e passou a monitorá-los. Moral da história: a cultura de trabalhar com SLAs, com orientação por processos, foi levada para a área de RH. O executivo de TI inovou no quintal vizinho.

Henrique Adamczyk_O Boticário_Diretor de Desenvolvimento e Transformação Organizacional, levou práticas de TI, como os padrões de atendimento do Help Desk, para o RH da fabricante de cosméticos paranaense e unificou as áreas

“As gerações mais novas são mentoras das mais velhas”_Susan Peters, diretora de aprendizado da General Electric, conta como está revisando a máquina de formar líderes de Crotonville



A principal questão hoje para Jeffrey Immelt, CEO da General Electric, depois da crise que cortou pela metade o valor de mercado da companhia, é a abordagem em relação a seu capital humano. A empresa, segundo ele, não precisa substituir as ferramentas inovadoras de RH que forjou há meio século. São processos supostamente atemporais e adaptáveis, objeto de revisões a cada cinco anos. Immelt quer, sim, reformar, e não implodir, o edifício que abriga a mais bem-sucedida máquina empresarial de formar líderes já concebida até hoje e onde se destaca a universidade interna, chamada Crotonville. Para essa tarefa crítica, acompanhada com atenção pelo mundo corporativo, destacou Susan Peters, a Chief Learning Officer da GE. “Estamos trabalhando em atributos do século XXI”, diz Susan, a principal responsável por transformar Vijay Govindarajan, uma das mais influentes autoridades internacionais em estratégia e inovação, em professor-residente e consultor-chefe da GE. Um reforço de peso. Susan tem um escritório em Crotonville, no estado de Nova York, e outro no QG corporativo da GE, em Fairfield (Connecticut), de onde conversou, por telefone, com *Época Negócios*. Horas depois, seguiria para a universidade da companhia, onde participou do encontro trimestral do conselho executivo corporativo, que reúne Immelt e os 45 principais líderes da GE. Nesta conversa, Susan compara desenvolvimento de lideranças a desenvolvimento de produtos e fala da troca de papéis entre veteranos e novatos quando o assunto são as novas tecnologias. “Usamos as gerações mais novas como mentoras das mais velhas”, afirma. “Elas nos ensinam” Acompanhe, a seguir, os principais trechos da entrevista.

“Desenvolver lideranças é como criar produtos. Você desenha um carro novo com base no conceito de um carro já existente”

“Damos às pessoas as mais recentes ferramentas para que trabalhem com elas, brinquem com elas, fiquem confortáveis. Temos uma versão própria do Facebook rodando na companhia”

“Há coisas sobre a Geração Y que são menos positivas. Esses jovens, cheios de idéias, precisam de muito feedback e esperam que todos sejam positivos”

Em que se baseiam os negócios: Do século XX (Oferta, Produto, Padronização, Ativos Tangíveis, Lucro, Diagnóstico e Análise, Força de Trabalho, Ebitda), Do século XXI (Demanda, Cliente, Inovação, Ativos Intangíveis, Valor, Criatividade e Inovação, Capital Intelectual, Valor do Cliente ao longo da vida).



As quatro dimensões do auto-aperfeiçoamento: 1)Aprenda pela experiência, tratando os outros de modo construtivo e mantendo-se calmo sob pressão; 2)Procure experimentar coisas novas, como projetos-piloto, e envolver-se em atividades que permitam o desenvolvimento de habilidades;3)Em circunstâncias desfavoráveis sobressai o talento para inspirar. Sua presença transmite confiança?4)Habitue-se a refletir a partir de uma perspectiva isenta. Isso traz conforto diante da complexidade.

Competências mais desejadas: Empresas Latino-Americanas sentem falta de líderes capazes de...criar o novo 56%, Comunicar-se efetivamente 54%, Tomar decisões complexas 48%, Inspirar os demais 47%, Realizar tarefas por meio de terceiros 45%, Tomar decisões difíceis sobre pessoas 44%.

Como Criar Hoje as Habilidades para Amanhã: Identifique os desafios que a empresa enfrenta e as capacitações de que os gestores vão precisar; Crie uma estratégia de liderança para nortear o esforço de desenvolver e reter líderes com as habilidades de que a empresa precisa; Desenvolva metas específicas para a criação individual de lideranças; Avalie rotineiramente os resultados e esforços feitos pela organização para desenvolver competências. Crie métricas para isso.

Cinco (In)Competências a Esquecer: 1)Obsessão por resultados. Desempenho, é claro, continua sendo importante, mas espera-se que o CEO tenha uma equipe trabalhando para bater suas metas enquanto ele olha adiante; 2)Liderança carismática. Hoje entendem-se que essa competência traz resultados no curto prazo, mas destrói valor no longo; 3)Dedicação integral ao trabalho. As empresas descobriram que quem não tem tempo para cuidar de si mesmo provavelmente não se preocupa com o bem estar de seus liderados;4)Especialização. As organizações hoje se preocupam menos com o conhecimento profundo do setor e mais com a capacidade de liderança de seu presidente;5)Nacionalismo. O executivo do século XXI é cosmopolita. Sabe se virar onde estiver e entende culturas diferentes da sua.

As competências que os atuais presidentes mais precisam desenvolver: Liderança 67%, Pensamento Estratégico 53%, Comunicação 53%, Estímulo ao Trabalho em Equipe 47%, Capacidade de Motivar 46%, Capacidade de Engajar 42%, Capacidade de Gerenciar 38%, Determinação 33%, Habilidades Interpessoais 32%, Criatividade 24%, Gestão das Próprias Expectativas 18%.



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Como as organizações os ajudam a chegar lá: Coaching fora da empresa 74%, Treinamento fora da Empresa 48%, Coaching dentro da Empresa 38%.

O Diretor Financeiro Ontem, Hoje e Amanhã: Principais Habilidades – No Passado (Mentalidade de Controladoria, Especialidade em uma Área das Finanças, Competência Técnica.);– Hoje (Mentalidade Global, Orientação Operacional e Estratégica, Liderança e Desenvolvimento de Equipes); - No Futuro (Sensibilidade Comercial, Experiência Internacional, Experiência em áreas não financeiras); Principais Atividades – Policiar o respeito aos controles internos, Preparar relatórios financeiros, Medir o desempenho da empresa, Parceria com o CEO para definir estratégias, Desenvolver processos e métricas, Comunicação com Investidores, Liderar áreas não financeiras, como TI e RH, Responder a mudanças no mercado, Trazer insights que rendam oportunidades de negócio.