



ANÁLISE de Rui Borges
Managing Partner

Ad Capita International Search

O paradoxo do executivo

O paradigma do executivo ideal diz-nos que este deve ser capaz de ter êxito independentemente do sentido do ciclo económico.

Com o advento de uma situação empresarial extremamente dura e complexa, os executivos vivem hoje momentos de incerteza e tentam reposicionar-se nesta nova realidade. Muitos carregam sozinhos o enorme fardo do fracasso inesperado e a responsabilidade pela recondução e alinhamento do negócio com um novo ciclo positivo. Outros nem oportunidade têm de ter uma segunda oportunidade, quando os conselhos de administração ou os donos (muitos dos quais durante os períodos de maré alta pouco mais fizeram do que congratularem-se com o crescente valor das acções ou das empresas) responsabilizam impiedosamente o executivo, que ainda há pouco tempo atrás era o seu incontornável paladino, e que na maioria dos casos nunca teve qualquer tipo de *feedback* sobre o seu comportamento enquanto tal. Saiem sabendo que algo correu mal, sem saber exactamente o que terá corrido mal.

Tenho mantido inúmeras conversas com executivos que foram ou estão a ser confrontados com estas duras realidades, e tendo igualmente reflectido sobre elas, apercebo-me que poucos são os casos em que existe uma clara compreensão das causas que levaram a uma situação de ruptura, sendo que na maioria encontramos ou uma consciência difusa acerca das razões que conduziram a determinado desenlace ou a negação completa e argumentativa de uma responsabilidade exclusiva e solitária. E, em boa verdade, raramente as razões que procuram estão relacionadas com o seu desempenho enquanto gestores. Como convencer profissionais de elevado calibre, que apresenta-

O líder é o lado emocional do negócio

- O líder está no coração do negócio
- O líder seduz, motiva e inspira as pessoas. É a âncora que mantém o grupo ligado em torno de uma ideia, um objectivo, uma direcção. São os arquitectos de uma visão que dá sentido ao grupo e confiança em tempos difíceis
- A liderança está intimamente ligada às pessoas. Visa desenvolver os sistemas humanos
- O líder usa o gestor como extensão operacional
- O líder é fiel à visão de longo prazo. Não é pressionável por resultados de curto prazo;
- O trabalho do líder produz resultados menos tangíveis, mas mais estruturantes;
- A capacidade de liderança não se aprende nas escolas de negócios.

ram performances excelentes durante anos a fio, de que terá sido esse mesmo desempenho extraordinário enquanto gestor que pode ter estado na base do seu aparente insucesso? Parece paradoxal mas efectivamente não o é, e um possível contributo para o explicar surge-nos através do conceito da dupla personalidade do executivo, ou seja, neste caso concreto, com a gestão desequilibrada dessa dupla personalidade.

O executivo ideal deve ser simultaneamente um gestor e um líder. Mas esta simultaneidade não significa a aglutinação ou a diluição de ambas as faces numa única, mas exige que vivam separadamente enquanto competências com origens, características e manifestação específicas. Sendo ambas reconhecidamente fundamentais no desenvolvimento com sucesso de um negócio e não sendo contraditórias (embora, por vezes, se choquem), necessitam de um manuseamento cuidadoso para que a sua complementaridade e efeito sinérgico possa ser potenciado e maximizado. Para que possam coexistir de uma forma consistente na mesma pessoa, compete ao executivo assegurar uma gestão equilibrada entre elas em função do quadro de prioridades que conjuntamente a organização apresenta.

As empresas necessitam de gestão e de liderança em doses diferentes em momentos diferentes. Claramente, muitos dos executivos com quem falei, foram excepcionais gestores durante os últimos anos. Mas cometeram um erro fatal ao dedicarem todo o seu tempo e entusiasmo à gestão do negócio. Descuraram a sua responsabilidade enquanto líderes. Embora muitos tenham falado de liderança, poucos a puseram em prática. A gestão desempenhou bem o seu papel, pois fez as organizações crescerem. A liderança fracassou, pois não criou futuro. O executivo ideal será provavelmente aquele que não só possua esta ambivalência bem desenvolvida mas que a consiga adaptar com flexibilidade quer a estratégias de longo prazo quer a tácticas de curto prazo, em função da importância que umas e outras tenham num dado momento. Não se trata de estabelecer hierarquias estanques entre uma e outra. Trata-se de possuir a sensibilidade para descortinar quando devemos incrementar mais uma delas sem perder de vista a necessidade da outra e do momento certo para alterar o equilíbrio de forças. Não será por isso estranho que numa mesma organização se possa encontrar duas comunidades distintas, a que se manifesta pela adesão ao processo de liderança e a que se submete ao processo de gestão. A situação ideal é a que resulta da sobreposição completa das duas numa única comunidade plenamente identificada com o futuro representado pelo líder e com o presente associado ao gestor.

O gestor é o lado racional do negócio

- O gestor lida com a realidade e é o cérebro do negócio
- A gestão utiliza o vocabulário dos processos, das normas, a linguagem das estruturas, implementa sistemas, cria procedimentos, define parâmetros operativos, estabelece prazos, recompensas e penalizações
- Os gestores estão directamente relacionados com o negócio, só indirectamente com as pessoas, que são importantes na medida em que são elas que executam o trabalho
- Gestores focam-se em fazer crescer negócios
- Os resultados produzidos são tangíveis, mas quase sempre mais conjunturais
- O gestor é instrumento do líder
- O gestor é pressionado e pressionável pelos resultados de curto prazo
- As competências de gestão podem ser desenvolvidas em escolas de negócios.

Uma das minhas definições favoritas de liderança é de Nelson Mandela que usando como exemplo um rebanho, afirma que o líder é como o pastor, que seguindo não à frente mas atrás e com a ajuda do cão, conduz o rebanho fazendo-o acreditar que é ele que decide o caminho a seguir.

Atrevo-me, pedindo antecipadamente desculpa aos leitores mais sensíveis pela comparação que estou prestes a fazer, a utilizar esta metáfora propondo que o executivo seja simultaneamente o pastor (líder) e o cão (gestor) e, em função da análise de contexto, saber balancear esta personalidade dupla de forma a cumprir as expectativas do rebanho e do seu dono. Não podemos deixar que seja o cão a comandar sozinho o rebanho, pois por muito que ele seja qualificado, nunca poderá levar o rebanho muito longe - nunca terá a visão de futuro nem a arte para a disseminar. Demasiada gestão pode estagnar o negócio. Nem podemos pensar em deixar o pastor completamente só, pois nunca terá a capacidade para implementar e operacionalizar essa visão de futuro. Demasiada liderança não conduz a lado nenhum. A questão que esses executivos realmente têm para responder, não é onde e como erraram, mas sim qual a parte deles que não soube convencer a outra para a necessidade de mudar. A resposta que conseguirem encontrar dará os elementos essenciais para formular uma nova abordagem às difíceis travessias que os esperam. ■