

CEOs dialogam menos com seus gestores sobre planos

Rafael Sigollo

Com a atenção voltada para as finanças e o equilíbrio das contas, os presidentes das empresas estão tendo cada vez mais uma visão de curto prazo e se afastando do dia-a-dia de suas equipes. Isso pode causar ruído na comunicação interna, descrença nas estratégias e até sabotagem por parte dos funcionários. Essa é a conclusão de um estudo realizado no fim do ano passado pelo Hay Group com 200 gerentes seniores da Inglaterra, todos no comando de companhias que fazem parte da FTSE 350, lista com as maiores empresas do país.

De acordo com o estudo, 80% dos entrevistados acreditam que a organização não será capaz de cumprir seus objetivos estratégicos e que as promessas que seus CEOs fizeram aos acionistas não poderão ser honradas. Além disso, 33% afirmam não compreender a estratégia corporativa bem o suficiente para implementá-la.

"Isso acaba com aquele mito de que o executivo, apenas por ser um profissional bem instruído e inteligente, vai ouvir o presidente e imediatamente entender o que ele diz, acreditar naquela mensagem e fazer de tudo para colocá-la em prática", afirma Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group.

Embora a pesquisa tenha sido realizada na Inglaterra, Pelliccia diz que os dados refletem uma tendência global e que a percepção é a mesma aqui no Brasil. "Os presidentes passam pouquíssimo tempo dialogando com seus executivos e concentram a maior parte dos seus esforços no trato com investidores, com os bancos e com o mercado. Isso é um grande erro", afirma.

Para Pelliccia, mesmo que tenha compromissos e prazos com stakeholders e acionistas, os CEOs não podem deixar de exercer o comportamento de liderança no cotidiano. "Não adianta ele fazer planos e promessas, se a equipe não estiver na mesma sintonia, engajada, confiante e bem informada."

O presidente de uma empresa, segundo ele, deve desenhar o modelo operacional, criar e executar uma estratégia de incentivos e investir tempo na liderança com sua equipe direta e, se necessário, com o restante da organização. "Com a crise, a disposição para dialogar e a clareza das mensagens são mais importantes do que nunca. É preciso liderar de fato. Explicar o momento e o papel de cada um para que essas promessas possam ser entendidas e cumpridas. Ele não pode apenas agir como um prestador de contas para os investidores."

Para o diretor do Hay Group, como os presidentes não se davam conta dessa omissão, os dados da pesquisa os surpreenderam. Por exemplo: 44% dos executivos entrevistados afirmaram que só iriam cooperar com os seus colegas se fossem forçados a isso e 6% planejam até mesmo sabotar ou resistir aos planos apresentados. "Por isso é tão importante que se faça um alinhamento entre a organização e a realidade das estratégias", ressalta Pelliccia. Atualmente, 63% dos líderes passam menos da metade do tempo de trabalho pensando no negócio como um todo.

De acordo com o consultor, os melhores resultados são conseguidos com uma combinação de assuntos racionais e emocionais. Os incentivos, por exemplo, não devem ser apenas financeiros. "Os executivos esperam que o presidente da companhia esteja presente, seja acessível e converse com eles. A postura do CEO determinará de forma decisiva o comportamento dos líderes e, conseqüentemente, o do resto da organização".

Estratégia

O que pensam 200 gestores ingleses

- **80%**
acreditam que a organização não cumprirá os seus objetivos estratégicos
- **33%**
não compreendem a estratégia corporativa bem o suficiente para implementá-la
- **44%**
afirmaram que só iriam cooperar com os seus colegas se fossem forçados a isso
- **6%**
planejam sabotar ou resistir aos planos apresentados
- **37%**
esperam que as decisões importantes sejam tomadas pelos superiores

Fonte: Hay Group

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 25 mar. 2009, Eu & Investimentos, p. D8.