

‘O passado não serve para nada’

Para especialista, perfil muito técnico dos executivos prejudica o processo de inovação em grandes empresas

Fernando Scheller

“Estratégia não se faz em planilha de Excel”. “É preciso surpreender o cliente”. Com frases como essas, o consultor e professor da FGV Moisés Sznifer defende um novo perfil para o CEO brasileiro – que, segundo ele, está muito restrito a “engenheiros com MBA em administração”. “É preciso valorizar a imaginação e a estratégia”, disse, em entrevista ao **Estado**. A seguir, os principais trechos:

● **O CEO brasileiro ainda tem perfil muito técnico?**

Sim, há muitos engenheiros com MBA em administração. Despreza-se quem usa a imaginação e a criatividade. É preciso pensar “fora da caixa”. À medida

Filmes para assistir e ter boas ideias para a carreira

● Assistir a filmes pode ser um bom exercício para a carreira de muita gente. Em suas palestras, Moisés Sznifer usa trechos de produções comerciais hollywoodianas para incentivar a criativi-

dade e o pensamento lateral. Em *Patch Adams*, há uma cena que incentiva o olhar além das aparências; *Beleza Americana* prega a importância de se dizer a verdade; *Troia* mostra como uma ideia pode surgir quando menos se espera; *Adorável Professor* incentiva as soluções originais; e *Com o Dinheiro dos Outros* sugere que, às vezes, a melhor solução vem de fora.

que o líder sobe na organização, o aspecto técnico tem cada vez menos função. O que conta mais são as relações, o poder político, a formação de estratégias de interdependência, a capacidade de dominar certas áreas de incerteza na organização.

● **O que fazer, ao assumir um cargo, para mostrar à equipe comandada o que se espera dela?** O presidente de uma grande empresa nacional, por exemplo, assumiu o cargo e trocou

todos os diretores de área. Cada um fez um relatório sobre suas atividades e entregou a um colega, que assumiria a função dali em diante. Pode parecer radical, mas tirou as pessoas da zona de conforto. De repente, todos estavam no mesmo barco e criou-se um processo de cooperação. Foi um risco, teve gente que resolveu sair, mas os que pediram demissão foram os mais conservadores, que estavam ligados à antiga estratégia de gestão.

● **Hoje, falar em demissão com um consultor de RH parece um pecado capital. Existe medo excessivo da troca de pessoal?**

Sim, quando o contrário é a verdade. Ainda mais no mercado de hoje, em que o valor de uma empresa está nos ativos intangíveis, como o capital humano, e não nas fábricas ou equipamentos. E por capital humano deve-se entender a capacidade de gerar ideias. O auditor que chega para verificar o balanço do trimestre passado está tecendo

uma ficção, pois o passado não serve para nada. Mais vale olhar a capacidade de uma carteira de clientes em gerar receita futura do que o fluxo de caixa do último ano. A empresa pode ter tido um balanço ótimo no trimestre anterior e afundar no seguinte.

● **O foco de um novo empresário não pode ser, portanto, construir um grande grupo industrial?**

Não faz sentido. É preciso pensar primeiro no cliente, em garantir a geração da demanda pa-

ra garantir que ele permaneça satisfeito e gere valor futuro. A preocupação com a oferta vem depois. E não pode ser diferente: de que adianta uma grande indústria que não tem para quem vender? Por isso, é necessária uma equipe de talentos complementares, de planejamento e execução, trabalhando em volta de um objetivo comum: criar o futuro da empresa. É quando se pensa no presente e no futuro que se tira o foco da análise e a imaginação entra em campo.