Marcelo Mariaca
Presidente do conselho
de sócios da Mariaca e professor
da Brazilian Business School

Os superexecutivos

A saída de Roger Agnelli da presidência da Vale coloca em pauta uma discussão muito debatida entre os muros das empresas: um superexecutivo de classe mundial, que obteve resultados fabulosos na gestão da maior empresa privada, serve para qualquer organização, independentemente do negócio? Um superexecutivo reúne qualidades demandadas por qualquer organização, como visão estratégica, liderança, enorme capacidade de comunicação e sedução, de adaptação a diferentes cenários e situações, e de gerenciar crises, além de ousadia e apetite pelo risco. Assim, se obteve sucesso num setor pode ter um bom desempenho em outro com o qual nunca lidou. Por isso, é comum um executivo sair da indústria automobilística para trabalhar numa empresa de papel e celulose, por exemplo.

Mas a questão não é simples. Um superexecutivo pode ter um perfil que não se encaixa na cultura organizacional de determinadas instituições. Para a escolha do CEO, as empresas levam em consideração não apenas as qualidades, expertises e os resultados anteriores alcançados pelo executivo, mas também outros fatores, como sua capacidade de adaptação à cultura da organização. Algumas empresas preferem "construir" o executivo dentro de casa e dificilmente vão buscar seu CEO no mercado. O melhor exemplo é o Bradesco, cujos CEOs cresceram dentro da empresa. O próprio Agnelli começou sua carreira no Bradesco, no qual chegou ao cargo de diretor executivo.

Mesmo um executivo de classe mundial, com um histórico de resultados reluzentes, mas com fama de ser extremamente centralizador, pode não ser CEO adequado para empresas cuja cultura organizacional incentiva a descentralização, o empreendedorismo interno e o modelo de confederação de pequenas empresas, autônomas e sinérgicas, dentro do grupo. É o caso, por exemplo, da Odebrecht, que valoriza a autonomia e o desenvolvimento de líderes empreendedores dentro da instituição. Nessas empresas, o executivo é uma espécie de maestro, que busca o melhor desempenho e a harmonia respeitando os talentos individuais de cada componente da orquestra.

Agnelli enfrentará o doce dilema com que sonha qualquer executivo: abrir seu negócio ou aceitar um dos muitos convites que lhe serão feitos

Embora tenha qualidades gerais que o credenciam a trabalhar em diversos setores, o executivo muitas vezes deve ter familiaridade com o negócio da empresa que vai comandar. Assim, nem sempre um CEO que se deu bem em empresas da economia tradicional (aquelas que têm fábricas e produzem bens visíveis, como produtos automotivos, cimento, papel) vai ter um excelente desempenho em uma empresa da nova economia (tecnologia, pontocom) ou mesmo naquelas da área de serviço. Pode-se dizer que a paixão de um superexecutivo é a gestão, não importa em que setor ou empresa. Mas não é bem assim. O CEO de uma montadora, por exemplo, pode ter melhores chances de sucesso se for apaixonado por veículos, pela indústria. A despeito dessas considerações, Agnelli enfrentará o doce dilema com que sonha qualquer executivo: abrir seu próprio negócio ou aceitar um dos incontáveis convites que lhe serão feitos. ■

Matéria

Fonte: Brasil Econômico, São Paulo, 18 abr. 2011, Primeiro Caderno, p. 10.