

A JORNADA EXECUTIVA

Ronaldo Bianchi

A JORNADA
EXECUTIVA

Ronaldo Bianchi



SOBRE O AUTOR

Ronaldo Bianchi possui trajetória profissional construída em organizações dos segmentos cultural, industrial, agropecuário e de serviços.

Formado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), possui MBA Executivo Internacional pela FIA-USP e certificação como Conselheiro pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Ao longo de sua carreira executiva atuou em organizações relevantes:

- B&A consultoria Ltda
- Animus Ltda;
- TV Cultura;
- Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo;
- Itaú Cultural.
- Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM);
- Memorial da América Latina;
- Instituto lia Bo Bardi;
- Instituto Pensarte;
- Bianchi editores Ltda.
- Metalbianchi Ltda;
- Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap;
- Fazenda Bela Vista;
- Sua atuação concentrou-se principalmente em:
- gestão organizacional;
- governança;
- planejamento estratégico;
- desenvolvimento institucional;
- gestão de pessoas;
- estruturação administrativa;
- controladoria;
- desenvolvimento de projetos;
- liderança de equipes.

Sumário

Prefácio 7

PARTE I 12

Origens, definições 12

e preparação 12

PARTE II 17

A PREPARAÇÃO 17

PARTE III 76

Primeiros dias 76

PARTE IV 94

CONSTRUINDO A GESTÃO 94

Quadro Sinótico 3 116

Preparação para crises e reestruturações 116

PARTE V 118

ZONAS DE CONFLITO 118

Fraudes 135

PARTE VI 155

Problemas complexos 155

Quadro sinótico 162

PARTE VIII 200

FERRAMENTAS DO EXECUTIVO 200

9. Acompanhar os primeiros resultados 220

FERRAMENTA 3 220

Gestão de Pessoas 220

Apresentação 220

Planejamento 221
Processo seletivo 222
Contratação 222
Integração 222
Antes da decisão 223
Preparação 224
Entrevista de desligamento 224
Após o desligamento 225
Planejamento 226
Desenvolvimento 226
Gestão do conhecimento 226
Continuidade 226
Avaliação inicial 228
Contenção 228
Comunicação 229
Recuperação 229
Primeiras providências 230
Gestão da crise 230
Comunicação institucional 231
Retorno à normalidade 231
Encerramento das Ferramentas do Executivo 232
PARTE IX 233
MISSÃO CUMPRIDA 233

Prefácio

Por que este livro foi escrito

O executivo é um construtor do futuro. É um artesão. Tem à sua disposição ferramentas objetivas e subjetivas. Trabalha com números, processos, estratégias e tecnologias, mas, acima de tudo, trabalha com pessoas. Constrói organizações, forma equipes, toma decisões, enfrenta crises, produz resultados e deixa marcas. Foi a partir dessa compreensão que decidi escrever este livro.

Minha vida foi construída passo a passo. Exerci funções operacionais, depois de coordenação, liderança de processos e, mais tarde, ocupei o topo de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Vivi momentos de crescimento e de retrocesso. Tomei boas decisões e outras que hoje faria de forma diferente. Convivi com grandes profissionais e com pessoas que jamais deveriam ter ocupado posições de liderança. Vi organizações nascerem, crescerem, entrarem em crise, recuperarem-se e desaparecerem.

Ao longo dessa trajetória descobri algo que nenhuma escola me ensinou.

Ninguém me advertiu sobre a verdadeira vida executiva.

Ninguém me explicou que o conhecimento técnico seria apenas uma das ferramentas necessárias para sobreviver. Ninguém me preparou para as disputas de poder, para as traições, para as crises financeiras, para as demissões, para os conflitos societários, para a solidão do comando, para o peso moral de determinadas decisões ou para as consequências pessoais que o exercício da liderança produz.

Aprendi quase tudo vivenciando.

Algumas vezes acertei. Outras, paguei caro pelos erros. Se alguém tivesse me advertido sobre parte dessas situações quando iniciei minha carreira, provavelmente teria sofrido menos. Não evitaria todos os problemas. A vida executiva não permite esse privilégio. Mas certamente teria enfrentado muitos deles com maior discernimento, menor desgaste e menos traumas.

Foi exatamente daí que nasceu este livro.

Escrevi para alertar aqueles que pretendem trilhar esse caminho. Não para desestimulá-los, mas para prepará-los. Quero mostrar o que merece atenção, quais armadilhas costumam aparecer, quais sinais normalmente passam despercebidos e quais consequências podem surgir quando determinadas decisões são tomadas sem compreender plenamente o ambiente organizacional.

Este não é um livro de fórmulas prontas. Não promete sucesso, enriquecimento ou sobrevivência profissional. Livros que prometem, costumam decepcionar o leitor. A realidade é muito mais complexa.

As universidades cumprem uma missão extraordinária. Formam administradores, engenheiros, economistas, advogados, médicos e tantos outros profissionais. Ensinam ciência, método, técnica, modelos de gestão e instrumentos de análise. Fazem isso muito melhor do que eu poderia fazer.

Mas existe uma parte da vida profissional que dificilmente pode ser ensinada dentro de uma sala de aula.

Talvez porque seja proibitivo ensinar experiências que pertencem à intimidade das organizações. Talvez porque muitos casos envolvam conflitos humanos, dilemas éticos e situações que não cabem em uma apostila. Talvez porque o ambiente acadêmico, por sua natureza, trabalhe com modelos, enquanto a realidade é imperfeita, imprevisível e frequentemente contraditória.

A vida executiva é visceral.

Ela expõe virtudes e defeitos. Coloca o caráter permanentemente à prova. Obriga o profissional a decidir quando nenhuma alternativa é plenamente satisfatória. Faz conviver com pessoas brilhantes e com incompetentes, desonestos, manipuladores, vaidosos e oportunistas. Obriga a administrar conflitos, perdas, frustrações, expectativas e interesses frequentemente incompatíveis.

Nenhum curso consegue reproduzir integralmente esse ambiente.

A teoria prepara. A experiência transforma.

É justamente nesse espaço, entre o conhecimento acadêmico e a realidade das organizações, que este livro foi escrito.

Aqui há vida.

Há exemplos reais. Há experiências acumuladas durante décadas. Há erros que jamais gostaria de repetir. Há acertos conquistados com muito esforço. Há organizações que se recuperaram e outras que não conseguiram sobreviver. Há crises financeiras, disputas societárias, sucessões mal conduzidas, equipes extraordinárias, líderes admiráveis e outros que jamais deveriam ter ocupado posições de comando.

Este livro não nasceu para ensinar administração.

Nasceu para preparar pessoas para a jornada executiva.

Ao longo dos capítulos, o leitor encontrará situações que dificilmente aparecem nos livros tradicionais. Descobrirá que liderança não se resume a técnicas de gestão, mas exige julgamento, equilíbrio emocional, capacidade de ouvir, coragem para decidir, disposição para assumir responsabilidades e permanente construção de credibilidade.

Compreenderá que o autoconhecimento é uma necessidade. Entrar no modo automático, perder a capacidade crítica ou acreditar que o cargo transforma al-

guém em uma pessoa superior costuma produzir danos à própria saúde, à família, às equipes e às organizações.

Antes de conhecer profundamente uma empresa, é preciso compreender o país em que ela está inserida, sua cultura, sua economia, suas instituições e suas potencialidades. Depois, conhecer o setor de atuação, seus concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias e riscos. Somente então o conhecimento técnico produzirá todo o seu potencial.

Não há ascensão fácil.

Não há liderança sem preparo.

Não há autoridade verdadeira sem caráter.

A tecnologia tornou-se indispensável. A inteligência artificial transformará profundamente a forma de administrar. Os indicadores, a controladoria, a governança e os sistemas de informação serão cada vez mais sofisticados. Mas contínuo convencido de que o maior desafio da atividade executiva permanecerá sendo exatamente o mesmo: compreender pessoas.

Formar equipes, desenvolver talentos, construir confiança, comunicar objetivos, enfrentar conflitos, preservar valores e produzir resultados continuarão sendo funções fundamentais para seu legado.

É sobre essa jornada que trata este livro.

Seus compromissos. Seus dilemas. Seus riscos. Suas recompensas. Os talentos que precisam ser desenvolvidos. Os valores que precisam ser preservados. As armadilhas que devem ser evitadas. Os erros que podem comprometer uma carreira inteira e os exemplos capazes de construir uma liderança respeitada.

Este livro é um mapa de percurso.

Não elimina os obstáculos do caminho. Nenhum livro conseguiria fazer isso. Mas talvez permita reconhecê-los antes que eles se transformem em tragédias pessoais ou profissionais.

Nem todas as enrascadas poderão ser evitadas. Algumas fazem parte da própria condição de quem decide liderar. Entretanto, muitas delas podem ser compreendidas antecipadamente e enfrentadas com maior serenidade, reduzindo perdas, sofrimento e arrependimentos.

Se, ao concluir esta leitura, um único executivo conseguir evitar um erro grave, preservar uma equipe, salvar uma organização, proteger sua família ou enfrentar uma crise com mais lucidez do que eu enfrentei em determinados momentos da minha vida, este livro terá cumprido plenamente a sua missão.

PARTE I
ORIGENS, DEFINIÇÕES E PREPARAÇÃO

Síntese

A pessoa designada para dirigir uma organização é um executivo, quando não é o fundador. Quem dirige pode ser o fundador, o sucessor ou um profissional designado. Sua missão é dar o melhor destino ao que recebeu.

Recebida a missão, deve estabelecer contato com a realidade. O ideal é ter conseguido observá-la antes de assumir a função. Quando se é fundador, essa fase não existe. Quando sucessor, ela é possível e conveniente. Como profissional designado, a solução é compreender como a organização funciona e o que poderá ser feito para melhorá-la. São três perspectivas diferentes.

Fundador: em determinado momento da vida, a pessoa encontrou um talento e o colocou a serviço da sociedade. Criou uma fábrica, um comércio, uma consultoria, uma instituição financeira ou uma empresa prestadora de serviços a partir desse talento ou da oportunidade de expressá-lo. O fundador, criador ou empreendedor é um executivo que teve um sonho, transformou-o em missão e o materializou por meio de uma organização.

No passado, um engenheiro transformou sua oficina de estufas térmicas em uma das maiores empresas do mundo na transformação de cobre e suas ligas. A Termomecânica foi fundada por Salvador Arena. Formado pela Escola Politécnica da USP, começou a prestar serviços de construção e reparo de estufas para tratamento térmico de metais. No decorrer de seu trabalho, percebeu que havia oportunidade para montar uma laminação de latão, aproveitando a experiência adquirida nas laminações de alumínio e latão existentes na cidade.

Foi exatamente o que fez. Montou uma laminação, atividade de elevada complexidade, envolvendo fundição, laminação, corte e preparação final em estufas de recozimento. O metal endurece durante o processo de laminação. As moléculas, comprimidas, precisam, ao final da obtenção da espessura e das dimensões desejadas, ser novamente amolecidas para que o material volte a ser moldável. A partir dessa laminação, Arena construiu um dos maiores complexos industriais do mundo na transformação de cobre e suas ligas, produzindo laminados, extrudados e fios.

Sua obra foi possível porque reuniu conhecimento técnico, extrema vontade de se estabelecer e um perfeccionismo presente em tudo o que fazia. A Termomecânica possuía indicadores de qualidade e de desempenho financeiro e administrativo de classe mundial. Como lazer, Arena nadava e pescava. Descendente de sicilianos, era apaixonado pelo mar e por seus desafios. Possuía talento nato para extrair de seus colaboradores o melhor desempenho. Criou a Fundação Salvador Arena, que mantém hospital, escola e padaria. Viveu de 1915 a 1983. Fundou a Termomecânica, com um sócio, em 1942, inicialmente para atender o ramo de panificação.

Sucessor: é o herdeiro escolhido, ou que se fez escolher, para suceder o fun-

dador. Pode ser por filiação, parentesco próximo, genro, nora ou outro familiar escolhido por determinação ou conveniência.

No passado, a prole era preparada para continuar a profissão da família, sucedendo o pai ou o avô na atividade econômica. A preparação era definida pelo ramo de atuação familiar: advogados, médicos e engenheiros. Os advogados herdavam a banca ou ingressavam na magistratura, na polícia, no Ministério Público ou na procuradoria, construindo carreira à sombra de um patriarca que lhes abria caminhos nessa arena.

Os médicos herdavam a clientela do patriarca ou da matriarca, bem como clínicas ou hospitais. Cadeiras acadêmicas, em ambos os casos, funcionavam como forma complementar de reconhecimento social e impulsionavam a carreira, a banca ou a clínica.

Um caso de sucessão bem-sucedida foi o de José Ermírio de Moraes, pai de Antônio Ermírio de Moraes, que sucedeu seu sogro, Pereira Inácio. Foi um sucesso retumbante.

Pereira Inácio, imigrante português, destacou-se inicialmente no comércio. No Brasil, encontrou uma grande oportunidade ao adquirir a massa falida da Companhia Votorantim. Estabelecido em Sorocaba, consolidou um importante polo têxtil.

José Ermírio ingressou na família por meio da indústria de Pereira Inácio e, posteriormente, casou-se com Helena, filha do fundador. Formado em Engenharia de Minas, percebeu oportunidades no setor industrial e empreendeu a criação de siderúrgicas e redutoras de alumínio.

As duas gerações se encontraram e formaram um poderoso grupo industrial nacional, cuja filosofia era baseada na disciplina contábil, no reinvestimento dos lucros e em uma vida frugal.

Antônio Ermírio formou-se nos Estados Unidos, na mesma escola de Minas frequentada pelo pai. Retornou ao Brasil e participou da construção da Companhia Brasileira de Alumínio. O modelo empresarial passou a suprir o mercado brasileiro de metais, produtos químicos e siderúrgicos. No agronegócio, destacou-se também na produção de suco de laranja, substituindo gradualmente a predominância das tecelagens.

Já no século XXI, a quarta geração, composta por cerca de 150 herdeiros, reduziu sua participação direta na gestão industrial e concentrou-se na administração patrimonial. A família criou um interessante processo sucessório, instituindo uma empresa destinada ao desenvolvimento dos projetos dos herdeiros, para que cada um pudesse desenvolver suas habilidades e talentos. A direção das empresas foi confiada a executivos não pertencentes à família, permanecendo os herdeiros nos conselhos das organizações.

O sucessor não deixa de ser um executivo. Para ter sucesso, deve estabelecer uma gestão profissional. Cabe-lhe defender suas convicções, estabelecer normas e procedimentos e assegurar transparência em sua gestão perante os demais herdeiros ou sócios.

Executivo profissional: é aquele que não fundou nem herdou a organização. Exerce a liderança por delegação de confiança, e não por direito de propriedade. Sua autoridade decorre da formação adquirida, da experiência acumulada, da determinação, da integridade, da inteligência emocional desenvolvida e compatível com os desafios de sua época, da capacidade de julgamento, de produzir resultados, formar equipes, tomar decisões e preservar a confiança daqueles que lhe atribuíram a responsabilidade de dirigir uma organização, uma unidade de negócios ou compartilhar sua direção.

Sua trajetória profissional é construída pela demonstração contínua de competência, pela superação de obstáculos, pela capacidade de adaptação às mudanças e pela legitimidade conquistada perante aqueles a quem serve. Sua permanência na função não é definitiva: depende da renovação permanente da confiança, da entrega de resultados, da conduta ética e da capacidade de responder aos desafios de cada tempo.

Atribuo a Pedro Parente a condição de executivo profissional de elevada relevância e um dos exemplos que ilustram este livro. Sua trajetória de formação, ascensão e consolidação profissional demonstra os atributos que caracterizam um executivo construído pelo mérito.

Formado em Engenharia pela UFRJ, ingressou na administração pública por meio de um dos concursos públicos mais exigentes do país. Permaneceu na carreira por período suficiente para consolidar sua formação administrativa e exerceu função internacional como assessor do Fundo Monetário Internacional (FMI), ampliando sua experiência em temas econômicos e de gestão.

Posteriormente, ascendeu aos mais elevados cargos da administração pública, tornando-se ministro de Estado em duas pastas durante o mesmo governo. Demonstrou competência ao enfrentar e solucionar problemas de elevada complexidade. Exerceu ainda a coordenação geral dos ministérios, atribuição própria do chefe da Casa Civil, função que exige capacidade de articulação política, coordenação administrativa e liderança.

Entre os desafios mais relevantes de sua trajetória esteve a condução da crise energética brasileira, quando liderou a coordenação das ações necessárias para enfrentar um dos mais complexos problemas nacionais daquele período.

Encerrada sua carreira no setor público, iniciou uma nova etapa na iniciativa privada, dirigindo empresas de diferentes segmentos econômicos, como comunicação (RBS), proteína animal (BRF) e energia (Petrobras). Essa capacidade de transitar entre organizações de naturezas distintas evidência que sua com-

petência estava alicerçada nos fundamentos da gestão, da liderança, da governança e da tomada de decisões, e não apenas no conhecimento específico de um determinado setor.

Sua trajetória demonstra que um executivo profissional pode exercer liderança em ambientes completamente distintos, desde que reúna sólida formação, capacidade de adaptação, inteligência para enfrentar crises, habilidade para formar equipes e competência para entregar resultados. Por essas razões, Pedro Parente representa um dos exemplos mais consistentes do conceito de executivo profissional desenvolvido neste livro.

Quadro Sinótico – Fundador, Sucessor e Executivo Profissional

Aspecto	Fundador	Sucessor	Executivo Profissional
Origem da autoridade	Cria a organização.	Recebe a organização do fundador.	É contratado ou promovido para administrá-la.
Forma de ingresso	Empreendedorismo e iniciativa própria.	Herança, sucessão familiar ou indicação do fundador.	Carreira profissional ou recrutamento pelo mercado. Concurso público
Principal desafio	Transformar uma ideia em uma organização sustentável.	Preservar o legado e adaptá-lo às novas realidades.	Gerar resultados e profissionalizar a gestão.
Risco predominante	Falta de capital, mercado e estrutura.	Comparação permanente com o fundador e resistência às mudanças.	Limitações de autonomia, conflitos familiares e pressão por resultados.
Liberdade para decidir	Muito elevada.	Intermediária, condicionada à tradição familiar e aos demais herdeiros.	Limitada pelos acionistas, conselhos e pela governança corporativa.
Patrimônio	Constrói o patrimônio.	Conserva, amplia ou reduz o patrimônio recebido.	Administra patrimônio pertencente a terceiros.
Horizonte de atuação	Longo prazo, voltado à construção da empresa.	Longo prazo, buscando a continuidade do negócio familiar.	Definido por contratos, metas e desempenho.
Critério de sucesso	Sobrevivência e consolidação da organização.	Continuidade, crescimento e preservação do legado.	Resultados econômicos, financeiros, estratégicos e institucionais.
Legado esperado	Criar uma organização sólida e perene.	Fortalecer e modernizar a empresa para a geração seguinte.	Deixar a organização melhor do que a recebeu.
Exemplos	Salvador Arena, Jorge Gerdau, Luiz de Queiroz e Abílio Diniz (Pão de Açúcar).	José Ermírio de Moraes, Antônio Ermírio de Moraes, Alfredo e Pedro Moreira Salles.	Pedro Parente (Petrobras) Satya Nadella (Microsoft), Tim Cook (Apple) e Luiza Helena Trajano (como executiva antes do controle familiar).

Síntese

O fundador cria.

O sucessor preserva e desenvolve.

O executivo profissional administra, transforma e entrega resultados.

PARTE II
A PREPARAÇÃO

1. Introdução

Executivo profissional: a porta de entrada pode ser a formação interna ou a contratação no mercado de trabalho. Esse modelo é comum nas empresas internacionais instaladas no país e menos frequente nas organizações familiares nacionais.

O mais comum é que o fundador ou o herdeiro escolha, entre seus colaboradores, alguém de destaque para sucedê-lo. Ainda assim, isso não é frequente. O normal é que a sucessão confirme um integrante da própria família.

Estima-se que aproximadamente 30% das sucessões familiares obtenham êxito na primeira geração. Da segunda para a terceira geração, o quadro se deteriora ainda mais, e apenas cerca de 10% das empresas familiares sobrevivem.

A chegada de um executivo representa uma opção pela profissionalização. Trata-se de um caminho difícil tanto para os sucessores quanto para o próprio executivo. Nem sempre ele pode formar a equipe que gostaria; normalmente, ele a herda.

Nessa condição, o sucesso da empresa depende muito mais de sua posição no mercado, da capacidade de gerar lucro e da qualidade da herança recebida do que das iniciativas da nova gestão.

A sucessão profissional costuma ocorrer em momentos de crise nas empresas familiares. Em alguns casos, entretanto, é planejada para acontecer de forma organizada, sem atritos ou dificuldades.

As causas podem ser múltiplas. Entre elas, destaca-se a mudança do cenário tecnológico e do mercado entre a época do fundador e a sucessão. O propósito que justificou a fundação da empresa pode ter desaparecido. O que fazia sentido em determinado momento deixa de fazer em outro. Clientes desaparecem. Produtos tornam-se obsoletos. A escala de produção ou da atividade multiplica-se. A administração permanece sem adequada segregação de funções. Surge a crise, seguida pela necessidade de sucessão.

O mercado é dinâmico, difícil de compreender e exige recursos permanentes para seu acompanhamento.

O executivo em empresas familiares, em geral, não possui uma perspectiva de permanência duradoura. Frequentemente herda uma crise, que termina superada por meio de fusão, incorporação ou venda da empresa. Na pior hipótese, enfrenta a extinção da própria empresa.

A história mostra inúmeros grupos nacionais e internacionais que cresceram incorporando empresas familiares. Compreenderam que a aquisição e a fusão constituem um caminho eficiente para o crescimento e, muitas vezes, para a conclusão do processo sucessório, seja por troca de ações, seja por compra

direta.

É nesse ambiente que muitos executivos encontram as melhores oportunidades de carreira, especialmente nas companhias que evoluíram para grandes grupos empresariais.

Independentemente da forma como chega ao comando de uma organização, o dirigente assume uma responsabilidade comum: preservar o patrimônio recebido, fortalecer a organização e prepará-la para o futuro. O fundador cria. O sucessor preserva e amplia. O executivo profissional administra, transforma e entrega a organização em melhores condições do que a encontrou. Em qualquer dos três casos, a missão é a mesma: garantir a continuidade da instituição, sua capacidade de gerar riqueza, empregos, inovação e benefícios para a sociedade.

Compreender essas diferentes formas de acesso ao comando é essencial para entender que as competências exigidas variam conforme a origem da autoridade, mas a responsabilidade pelos resultados permanece inalterada. É essa responsabilidade que distingue um simples ocupante de cargo de um verdadeiro executivo.

Posto isso, passamos a identificar as diferenças funcionais mais importantes.

2. Diferença entre administrador, gestor e executivo

Antes de iniciar esta jornada, é necessário estabelecer um parâmetro sobre o que significa ser executivo. No ambiente organizacional, os termos **administrador, gestor e executivo** costumam ser utilizados como se representassem a mesma função. Embora compartilhem conhecimentos e objetivos comuns, exercem papéis distintos, com diferentes níveis de responsabilidade, autonomia e influência sobre os resultados da organização.

Essa distinção torna-se ainda mais relevante quando tratamos do diretor-geral ou CEO. Em muitas empresas familiares, ele é o profissional que assume o comando após a saída do fundador, seja por aposentadoria, afastamento ou falecimento. Nesses momentos, instala-se um ambiente peculiar. Quando o fundador permanece vivo, mesmo afastado, é comum existir um verdadeiro “luto organizacional”. A equipe continua impregnada pela cultura e pelo estilo de comando do antigo líder, esperando do sucessor comportamentos semelhantes e, muitas vezes, resistindo às mudanças. A forma como o novo executivo enfrenta essa realidade poderá determinar boa parte de seu sucesso. Voltaremos a esse tema no capítulo dedicado à chegada do executivo. Por ora, importa compreender as diferenças conceituais entre administrador, gestor e executivo.

Administrador - é um profissional. Administração é uma profissão, não um cargo. Sua formação lhe proporciona conhecimento sobre os sistemas que compõem a

organização e sobre os princípios que regem seu funcionamento. Sua atuação fundamenta-se nas funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Quando ocupa um cargo administrativo, sua principal missão costuma ser assegurar o funcionamento eficiente da organização, preservando processos, métodos e controles. Isso não significa ausência de capacidade para inovar ou promover mudanças, mas sua atuação tende a privilegiar a estabilidade e a boa execução das atividades.

Gestor - por sua vez, recebe a responsabilidade de administrar pessoas, recursos, processos ou projetos para alcançar objetivos previamente definidos. Nem todo gestor possui formação em Administração, assim como nem todo administrador exerce uma função gerencial. O que caracteriza o gestor é sua responsabilidade direta pelos resultados. Cabe-lhe transformar metas em realizações, coordenar equipes, distribuir responsabilidades, solucionar problemas e acompanhar indicadores de desempenho. É o elo entre o planejamento e a execução.

Executivo - ocupa um patamar diferente. Sua responsabilidade não se limita à administração cotidiana nem ao cumprimento das metas de uma área específica. Cabe-lhe definir prioridades, formular estratégias e conduzir a organização em direção ao futuro. Espera-se dele uma visão sistêmica, capacidade de antecipar cenários, compreender oportunidades e riscos, integrar áreas distintas e transformar objetivos estratégicos em resultados concretos.

Enquanto o gestor concentra sua atenção em uma unidade de negócios ou em determinada função — produção, finanças, marketing, recursos humanos ou operações —, o executivo precisa enxergar a organização como um organismo único. Suas decisões repercutem simultaneamente sobre todas as áreas e, muitas vezes, produzem efeitos que somente serão percebidos anos depois.

Mais do que um especialista, o executivo precisa ser um integrador. Deve conhecer profundamente sua área de atuação, mas, acima de tudo, saber liderar pessoas antes de administrar processos. Sua função é estabelecer prioridades, definir responsabilidades, pactuar com gestores e equipes a profundidade das entregas, fixar prazos, criar mecanismos de acompanhamento e cobrar resultados. Ao mesmo tempo, representa institucionalmente a organização perante governos, investidores, clientes, fornecedores, entidades de classe e sociedade.

O executivo também precisa manter-se atento às transformações do ambiente econômico, político, tecnológico e social. Seu papel é antecipar movimentos, identificar tendências e agir de forma propositiva. A reação deve ser sempre a última alternativa; a iniciativa é sua principal característica.

Outra diferença importante reside no horizonte das decisões. O administrador preocupa-se com a correta aplicação dos princípios administrativos e com o funcionamento eficiente da organização. O gestor busca transformar recursos em resultados e cumprir metas de médio prazo. Já o executivo precisa construir o

futuro da instituição, preparando-a para enfrentar mudanças e garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Esse papel exige conviver diariamente com a incerteza. Muitas decisões precisam ser tomadas com informações incompletas, sob intensa pressão por resultados e em cenários de elevada complexidade. Nessas circunstâncias, experiência, discernimento, equilíbrio emocional e capacidade de julgamento tornam-se tão importantes quanto o conhecimento técnico.

Pode-se afirmar, portanto, que todo executivo utiliza os conhecimentos da Administração e exerce funções típicas de gestão. O contrário, entretanto, não é verdadeiro. Nem todo gestor desempenha funções executivas e possuir formação em Administração não transforma automaticamente alguém em executivo. Essa condição decorre da amplitude das responsabilidades assumidas, do alcance das decisões e da capacidade de conduzir a organização em direção aos seus objetivos.

É justamente essa figura — o executivo responsável pelo destino da organização — que será o personagem central deste livro. Ao longo dos próximos capítulos, acompanharemos sua trajetória desde a chegada ao cargo, passando pela formação de equipes, pelas decisões difíceis, pelas crises, pelos sucessos e, finalmente, pela saída da organização.

Quadro sinótico

Aspecto	Administrador	Gestor	Executivo
Formação predominante	Administração ou áreas afins	Diversas formações	Diversas formações e ampla experiência
Principal função	Aplicar os princípios da Administração	Gerenciar pessoas, processos e recursos	Definir estratégias e conduzir a organização
Foco	Eficiência administrativa	Cumprimento de metas	Sustentabilidade e futuro da organização
Alcance das decisões	Setorial ou funcional	Área sob sua responsabilidade	Organização como um todo
Horizonte	Operacional e tático	Tático e gerencial	Estratégico e institucional
Responsabilidade	Processos e recursos	Resultados da equipe ou da área	Resultados globais e legado institucional

Síntese: o administrador domina a ciência da Administração; o gestor transforma recursos em resultados; o executivo define os rumos da organização, toma decisões estratégicas e assume a responsabilidade final pelo seu desempenho perante acionistas, conselhos, governos, colaboradores e sociedade.

3. Conhecimentos

Ao executivo cabe conhecer com profundidade habilidades comportamentais. Comunicação entre pessoas. Diferenciar o estratégico, do tático e do operacional. Ter profundidade analítica. Ser um atento observador. Entender o que o cerca. Limitações e potenciais. Desafiar no limite necessário para não desanimar. Cabe estudar para conhecer e praticar elementos técnicos; organizacionais e competência pessoal sobre:

I - Conhecimentos técnicos

Administração

É importante distinguir as formas de gerir e os modelos de gestão que podem ser adotados na organização. Cabe preparar o ambiente e as pessoas para alinhar expectativas, tendo claras a missão e a visão: o que se faz, por que se faz e qual é o legado da entrega. A implantação de sistemas e a aplicação de métodos de produção devem dar ritmo à organização e tornar evidente a forma de trabalho em equipe. São os princípios e sua execução que determinam o ritmo. Os métodos procuram imprimir ritmo à organização. Seu objetivo é promover o alinhamento entre estratégia, pessoas e processos, deixando claras as prioridades e as responsabilidades de cada área. A execução passa a ser acompanhada por indicadores consistentes, permitindo correções rápidas de rumo, integração entre as equipes e melhoria contínua. Mais do que técnicas de gestão, constituem instrumentos para criar uma cultura de disciplina, coordenação e foco permanente nos resultados. Cabe ao executivo escolher, adaptar e combinar esses métodos conforme a realidade da organização, sem jamais perder de vista que o verdadeiro diferencial está menos na ferramenta utilizada e mais na consistência com que ela é aplicada.

Como métodos podemos destacar alguns utilizados e de relevante importância. Ao longo das últimas décadas, diversos métodos de gestão foram desenvolvidos com o objetivo de tornar as organizações mais eficientes, competitivas e preparadas para enfrentar ambientes cada vez mais complexos. Nenhum deles constitui uma solução universal. Cada metodologia foi concebida para responder a determinados desafios e pode ser aplicada isoladamente ou combinada com outras, conforme as características da organização.

Entre os modelos mais difundidos está o PDCA (Plan, Do, Check, Act), desenvolvido por Walter Shewhart e aperfeiçoado por W. Edwards Deming. Baseia-se em um ciclo permanente de planejamento, execução, verificação e correção, criando uma rotina de melhoria contínua que evita a repetição de erros e aperfeiçoa processos ao longo do tempo.

Com origem no Sistema Toyota de Produção, o Lean Management procura eliminar desperdícios, simplificar atividades e concentrar recursos naquilo que efe-

tivamente gera valor para o cliente. Seu princípio fundamental é produzir mais utilizando menos recursos, reduzindo custos sem comprometer a qualidade.

Também de origem japonesa, o Kaizen fundamenta-se na filosofia da melhoria contínua. Em vez de depender de grandes transformações ocasionais, incentiva pequenos aperfeiçoamentos diários, envolvendo todos os colaboradores no processo de evolução permanente da organização.

Com a crescente necessidade de alinhar estratégia e execução, ganharam importância os OKRs (Objectives and Key Results), difundidos inicialmente pela Intel e posteriormente pelo Google. O método estabelece objetivos claros acompanhados de resultados-chave mensuráveis, permitindo que todas as áreas trabalhem em torno das mesmas prioridades estratégicas.

Na mesma linha de alinhamento estratégico, Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), que traduz os objetivos organizacionais em indicadores distribuídos entre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado organizacional. Dessa forma, a estratégia deixa de ser apenas um documento e passa a ser acompanhada continuamente por meio de indicadores.

Os KPIs (Key Performance Indicators) complementam essa lógica ao fornecer indicadores específicos de desempenho. Produtividade, qualidade, custos, prazos, rentabilidade e satisfação dos clientes tornam-se variáveis permanentemente monitoradas, reforçando um princípio básico da Administração: aquilo que não é medido dificilmente pode ser gerenciado.

Outra abordagem amplamente utilizada é a Gestão por Processos (Business Process Management – BPM), que organiza a empresa a partir do fluxo de suas atividades, e não apenas da estrutura hierárquica. Seu objetivo é integrar áreas, eliminar retrabalhos, padronizar procedimentos e aumentar a eficiência operacional.

Com foco na qualidade, o Six Sigma utiliza métodos estatísticos para reduzir falhas e diminuir a variabilidade dos processos. Inicialmente empregado na indústria, expandiu-se para empresas de serviços, saúde, instituições financeiras e organizações públicas.

O avanço da tecnologia trouxe consigo os modelos de Gestão Ágil (Agile Management), baseados em ciclos curtos de planejamento, execução e revisão. Essa metodologia permite rápidas adaptações às mudanças do ambiente de negócios, sendo particularmente útil em projetos de inovação e desenvolvimento de produtos.

Dentro desse universo destaca-se o Scrum, que organiza o trabalho em pequenas etapas chamadas Sprints. Reuniões frequentes, definição clara de prioridades e entregas sucessivas tornam os projetos mais transparentes e flexíveis.

Outro instrumento bastante difundido é o Kanban, um sistema visual que permite acompanhar o fluxo das atividades em tempo real, identificar gargalos e equilibrar a carga de trabalho entre as equipes.

No campo do planejamento estratégico merece destaque o Hoshin Kanri, método japonês que desdobra os objetivos estratégicos em metas para todos os níveis da organização, assegurando que direção, gerências e equipes atuem de forma coordenada.

Peter Drucker contribuiu com a Administração por Objetivos (Management by Objectives – MBO), fundamentada na definição conjunta de metas entre líderes e colaboradores, acompanhadas periodicamente por meio da avaliação dos resultados alcançados.

Outra contribuição importante é a Teoria das Restrições (Theory of Constraints – TOC), formulada por Eliyahu Goldratt. Parte do princípio de que toda organização possui um gargalo que limita seu desempenho. Ao identificar e eliminar essa restrição, toda a organização tende a aumentar sua capacidade produtiva.

Mais recentemente, muitas empresas de médio porte passaram a adotar o Entrepreneurial Operating System (EOS), um modelo que combina planejamento estratégico, definição clara de responsabilidades, reuniões periódicas, indicadores de desempenho e disciplina na execução. Seu propósito é criar uma rotina gerencial simples, capaz de alinhar pessoas, processos e resultados.

Embora diferentes em suas abordagens, todas essas metodologias compartilham um mesmo objetivo: criar organizações mais disciplinadas, integradas e orientadas por resultados. Algumas enfatizam a melhoria contínua; outras, o planejamento estratégico, a qualidade, a eliminação de desperdícios ou a rapidez nas decisões. Cabe ao executivo conhecer essas ferramentas, compreender suas potencialidades e selecionar aquelas que melhor se ajustam à realidade da organização. O sucesso, entretanto, não depende da sofisticação do método escolhido, mas da consistência com que ele é aplicado e da capacidade da liderança de transformar conceitos em práticas permanentes de gestão.

Todas são criativas e práticas. Uma combinação que dá certo é DPCA, Kanban, kaizen e BSC.

São elementos intrínsecos do conhecimento da área da matéria administração:

Planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é o processo pelo qual a organização define onde pretende chegar, em quanto tempo, quais resultados deseja alcançar e quais recursos serão necessários para atingir seus objetivos. É o principal instrumento de orientação da administração. Sem planejamento, a organização passa a reagir aos acontecimentos; com planejamento, passa a construir seu futuro.

Sua finalidade é reduzir incertezas, orientar decisões, alinhar pessoas, estabelecer prioridades, organizar investimentos e criar critérios objetivos para avaliar resultados. O planejamento não elimina riscos, mas permite antecipá-los e preparar respostas mais consistentes.

Cabe ao executivo liderar sua elaboração, promover a participação das principais lideranças, submetê-lo aos órgãos de governança competentes e assegurar sua execução, acompanhamento e atualização permanente. Planejamento estratégico não é um documento elaborado para permanecer arquivado. Deve orientar diariamente as decisões da organização.

Independentemente do porte da instituição, um planejamento estratégico deve contemplar, sempre que possível, os seguintes elementos:

- Missão institucional.
- Visão de futuro.
- Valores organizacionais.
- Princípios éticos e de governança.
- Diagnóstico do ambiente interno e externo.
- Análise das oportunidades, ameaças, forças e fragilidades.
- Cenários econômicos, tecnológicos, regulatórios e concorrenciais.
- Objetivos estratégicos.
- Metas quantitativas e qualitativas.
- Indicadores de desempenho (KPIs).
- Planos de ação.
- Cronograma de implantação.
- Orçamento e fontes de financiamento.
- Plano de investimentos.
- Estrutura organizacional necessária.
- Dimensionamento da força de trabalho.
- Plano de tecnologia e transformação digital.
- Gestão de riscos.
- Plano de compliance e controles internos.
- Plano de comunicação institucional.
- Plano comercial, quando aplicável.

- Plano de marketing.
- Plano de inovação e desenvolvimento.
- Plano de sustentabilidade ambiental, social e de governança (ESG), quando pertinente.
- Plano de continuidade dos negócios e gestão de crises.
- Critérios de monitoramento, avaliação e revisão periódica.

O planejamento estratégico deve ser desdobrado em planos táticos e operacionais, permitindo que cada área compreenda suas responsabilidades e contribua para o alcance dos objetivos institucionais. O executivo deve acompanhar continuamente sua execução por meio de indicadores, reuniões de avaliação e revisões periódicas, promovendo os ajustes necessários diante das mudanças do ambiente interno ou externo.

Planejar é decidir antecipadamente. Executar é transformar essas decisões em resultados. A capacidade de integrar essas duas funções distingue os executivos que administram o presente daqueles que constroem o futuro.

Processo decisório

O processo decisório constitui um dos conhecimentos mais importantes da atividade executiva. Administrar significa decidir permanentemente. Toda decisão produz consequências sobre pessoas, recursos, investimentos, produtos, patrimônio, reputação e sobre o futuro da organização. O executivo pode delegar estudos, análises, pareceres e a execução das atividades, mas a responsabilidade pela decisão permanece sob sua autoridade. Decidir é uma das funções exclusivas do executivo.

Cabe ao executivo compreender a natureza das decisões que toma, distinguindo aquelas de caráter estratégico das decisões operacionais. As decisões estratégicas definem o rumo da organização e produzem efeitos de longo prazo. As decisões operacionais asseguram a execução das atividades cotidianas e a implementação das estratégias aprovadas. Confundir esses níveis decisórios é uma das causas mais frequentes de erros de gestão.

Boas decisões não resultam de improvisação. Exigem informações confiáveis, análise de alternativas, avaliação de riscos, conhecimento técnico, experiência, capacidade de julgamento e visão sistêmica. A intuição possui valor, principalmente quando construída pela experiência acumulada, mas deve ser validada por evidências, indicadores e análises consistentes. Decidir apenas por impulso, conveniência ou percepção pessoal aumenta significativamente a probabilidade de erro.

O executivo também deve saber quando centralizar uma decisão e quando compartilhá-la com sua equipe, especialistas ou órgãos de governança. A participa-

ção de diferentes áreas amplia a qualidade das análises, fortalece o comprometimento com a execução e reduz riscos. Da mesma forma, deve definir claramente quem decide, quem executa, quem acompanha e quem responde pelos resultados, preservando a autoridade sem comprometer a agilidade da organização.

Toda decisão deve possuir objetivo claramente definido, alternativas avaliadas, responsável pela execução, prazo para implementação, critérios de acompanhamento e mecanismos de avaliação dos resultados. Decidir não encerra o trabalho do executivo. Cabe-lhe acompanhar a implementação, verificar se os objetivos foram alcançados, corrigir desvios e incorporar os aprendizados à memória organizacional. Organizações que aprendem com suas decisões tendem a repetir acertos, reduzir erros e ampliar sua capacidade de adaptação.

O processo decisório evoluiu ao longo das últimas décadas e hoje dispõe de diversas ferramentas de apoio, como análise de cenários, matriz de riscos, indicadores de desempenho, benchmarking, estudos de mercado, inteligência artificial e outras metodologias que reduzem a subjetividade e ampliam a qualidade das decisões. Entretanto, nenhuma ferramenta substitui a responsabilidade do executivo. A tecnologia oferece informações, simula cenários e apoia análises; decidir continua sendo uma atribuição humana, que exige discernimento, coragem, responsabilidade e disposição para responder pelas consequências das escolhas realizadas.

Além da experiência e da capacidade de julgamento, o executivo deve conhecer as principais ferramentas de apoio ao processo decisório. Nenhuma delas substitui a responsabilidade de decidir, mas todas contribuem para organizar informações, reduzir subjetividades e aumentar a qualidade das escolhas. Entre as mais utilizadas destacam-se a Análise SWOT (FOFA), para avaliação dos ambientes interno e externo; a Análise de Cenários, que permite projetar alternativas futuras; a Análise de Riscos, para identificar ameaças e oportunidades; a Matriz Decisória, utilizada na comparação objetiva de alternativas; a Árvore de Decisão, que auxilia na avaliação de consequências e probabilidades; o Diagrama de Ishikawa e o método dos Cinco Porquês, empregados na identificação das causas dos problemas; a Análise de Pareto, para estabelecer prioridades; a Matriz de Eisenhower, para classificar decisões segundo sua importância e urgência; o Benchmarking, para conhecer práticas bem-sucedidas; os Indicadores de Desempenho (KPIs), indispensáveis ao acompanhamento dos resultados; além de estudos de mercado, análises financeiras, projeções econômicas, Business Intelligence (BI), Big Data e ferramentas de Inteligência Artificial, que ampliam significativamente a capacidade de análise e de construção de cenários. O conhecimento dessas metodologias não elimina o risco de erro, mas torna o processo decisório mais consistente, transparente e fundamentado. A qualidade de uma organização dificilmente será superior à qualidade das decisões de seus dirigentes. O executivo pode delegar estudos, análises, pareceres e a execução das atividades, mas jamais delegará a responsabilidade pela

decisão. Decidir é assumir riscos, responder pelas consequências e construir o futuro da organização. Essa é, talvez, a mais importante das funções exclusivas do executivo.

Matriz FOFA (SWOT)

	FATORES POSITIVOS (ajudam a organização)	FATORES NEGATIVOS (dificultam a organização)
AMBIENTE INTERNO (sob controle da organização)	**FORÇAS** Aspectos internos que representam vantagem competitiva. • Competências e talentos • Recursos e ativos • Marca e reputação • Processos e tecnologia • Cultura organizacional	**FRAQUEZAS** Aspectos internos que representam limitações ou riscos. • Lacunas de competências • Recursos insuficientes • Processos ineficientes • Falhas de governança • Problemas de cultura ou clima
AMBIENTE EXTERNO (fora do controle da organização)	**OPORTUNIDADES** Fatores externos que podem ser aproveitados para gerar crescimento e novos resultados. • Novos mercados • Mudanças tecnológicas • Tendências favoráveis • Parcerias estratégicas • Novos modelos de negócio	**AMEAÇAS** Fatores externos que podem afetar negativamente o desempenho. • Concorrência mais intensa • Mudanças regulatórias • Instabilidade econômica • Avanços tecnológicos substitutos • Riscos políticos e socioambientais

Finanças

A intimidade com a área financeira e uma circunstância inevitável para o executivo. Se não conhece precisaria conhecer os princípios básicos dos instrumento de aferição contábil e financeira. Cabe ao executivo exigir da contabilidade um banco mensal ente até o quinto dia útil para aferir a situação de lucratividade por portifólio de propondo e/ou serviço. Nada menos do que isto. O conhecimento de indicadores de desempenho contábil passa pelo índice de liquidez corrente. A análise escrutinada do Demonstrativo de resultados. A contabilidade deve estar vinculada ao setor administrativo. Subordinada a um gerente ou diretoria. Se organização for pequena cabe os executivo tratar diretamente o assunto uma vez ao mês.

Na área financeira a avalição deve ser semanal em tremo de fluxo de caixa com uma consolidação mensal. Cabe ao encarregado do setor realizar a evolução de cobrança e avaliação documental das contas a pagar. Observar se correspondem ao planejado ou a um referencial determinado como limite máximo. O financeiro precisa ter parâmetros de gastos mensais médios das contas que representam 80% dos gastos e custos. O setor financeiro não pode ignorar os

números e ser um autômato veloz. Deve ser analítico e perturbador.

Em algumas organizações há um comitê de compras ou de caixa. Tem a função de escrutinar as compras e impedir desvios, desarranjos ou impropriedades. O suprimento só conclui uma operação se autorizado pelo comitê e o financeiro só paga o que o comitê autorizou. Este espaço cria confiabilidade institucional e liberdade para o executivo operar com mais tranquilidade as suas de direção e não operacional. Ninguém da empresa.

O plano de contas contábil precisa estar afinado com a a estrutura financeira e os aspectos operacionais. Deve refletir no seus demonstrativos cada unidade de negócios.

Os principais indicadores contábeis que precisam ser observados são:

Liquidez – mede a capacidade da organização de honrar seus compromissos de curto prazo e manter o equilíbrio financeiro.

Endividamento – avalia o nível de dependência de capital de terceiros, a estrutura de capital e o risco financeiro da organização.

Rentabilidade – demonstra a capacidade da empresa de gerar retorno sobre as vendas, os ativos e o patrimônio investido.

Lucratividade – indica quanto do faturamento efetivamente se transforma em lucro após a dedução de todos os custos e despesas.

Fluxo de Caixa – acompanha a geração e a disponibilidade de recursos financeiros para assegurar a continuidade das operações, os investimentos e o cumprimento das obrigações.

Quadro sinótico – Principais indicadores contábeis

Indicador	O que responde ao executivo
Liquidez	A empresa consegue pagar suas obrigações?
Endividamento	O nível de dívida é compatível com sua capacidade financeira?
Rentabilidade	O capital investido está gerando retorno adequado?
Lucratividade	Quanto da receita transforma-se efetivamente em lucro?
Fluxo de Caixa	Existe caixa suficiente para sustentar a operação e crescer?

Os principais indicadores financeiros são:

Fluxo de Caixa – demonstra a capacidade da organização de gerar recursos financeiros para sustentar suas operações, realizar investimentos e honrar seus compromissos.

Capital de Giro – mede a disponibilidade de recursos para financiar as atividades operacionais do dia a dia, assegurando equilíbrio financeiro.

Necessidade de Capital de Giro (NCG) – indica o volume de recursos exigido para financiar o ciclo operacional da empresa entre pagamentos e recebimentos.

Geração de Caixa (EBITDA) – avalia a capacidade operacional da empresa de produzir caixa antes das despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização, permitindo comparar o desempenho entre empresas e períodos.

Cobertura da Dívida – verifica a capacidade da organização de pagar juros e amortizações com os recursos gerados por suas operações, indicando seu grau de solvência financeira.

Quadro Sinótico – Principais Indicadores Financeiros

Indicador	O que informa ao executivo
Fluxo de Caixa	Existe caixa suficiente para manter a operação?
Capital de Giro	A empresa consegue financiar suas atividades diárias?
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	Quanto capital é necessário para sustentar o ciclo operacional?
EBITDA (Geração de Caixa)	A operação gera recursos suficientes independentemente da estrutura financeira?
Cobertura da Dívida	A empresa consegue pagar suas dívidas com os recursos que produz?

Síntese

Os indicadores contábeis mostram a posição patrimonial e o desempenho econômico da empresa. Os indicadores financeiros revelam sua capacidade de gerar caixa, financiar operações, investir e sobreviver no longo prazo. Um executivo eficaz acompanha ambos os conjuntos de indicadores, pois uma empresa pode apresentar lucro contábil e, ao mesmo tempo, enfrentar graves dificuldades financeiras por falta de liquidez.

Direito

Conhecer a legislação é uma obrigação do executivo. Não há possibilidade de administrar uma organização ignorando os princípios jurídicos que regem sua atividade. O desconhecimento da lei não elimina responsabilidades, apenas amplia riscos. Todo administrador, gestor ou executivo deve possuir conhecimentos básicos sobre Direito, suficientes para reconhecer os limites de sua atuação e identificar quando uma decisão exige parecer especializado.

Os fundamentos do Direito Trabalhista, Societário e Contratual constituem elementos basilares para qualquer executivo competente. Da mesma forma, o Direito Administrativo torna-se mandatório para dirigentes de organizações que mantenham relações com a administração pública direta ou indireta, empresas estatais, autarquias, fundações públicas ou participem de licitações e contratos administrativos. Em determinados segmentos, também se tornam indispensáveis conhecimentos sobre Direito do Consumidor, Direito Ambiental, Direito Tributário, Proteção de Dados (LGPD), propriedade intelectual e legislação regulatória específica da atividade desenvolvida.

A contratação de um departamento jurídico próprio ou de escritórios especializados é uma realidade nas organizações modernas. Quando isso não for possível, deve existir, no mínimo, uma relação permanente com profissionais capazes de prestar consultoria sempre que necessário. Não existe organização, independentemente de seu porte, que possa prescindir de assessoria jurídica. O custo da prevenção é infinitamente menor do que o custo de uma ação judicial, de uma condenação ou de uma decisão administrativa equivocada.

O executivo, assim como o gestor, deve elaborar e manter permanentemente atualizado um mapa de risco jurídico da organização e de sua área de responsabilidade. Não pode desconhecer aquilo que a legislação proíbe, restringe ou regulamenta. No Direito Privado, prevalece o princípio de que tudo é permitido, salvo aquilo que a lei proíbe. Essa liberdade, entretanto, exige conhecimento permanente dos limites legais. Ignorá-los não constitui justificativa.

O mapa de risco jurídico deve identificar todas as áreas sensíveis da organização: relações trabalhistas, contratos, responsabilidade civil, questões tributárias, proteção de dados, propriedade intelectual, publicidade, concorrência, meio ambiente, normas técnicas, segurança do trabalho, relações bancárias, financiamentos, licitações e demais exigências específicas do setor. Sempre que possível, essas informações devem estar organizadas em arquivo digital atualizado, de fácil consulta pelos gestores.

Não há espaço para ignorância jurídica. Quando o executivo não conhece determinada norma, sua obrigação é consultar quem a conhece. A dúvida jurídica jamais deve ser resolvida por improvisação ou opinião pessoal. A consulta preventiva protege a organização, reduz passivos e fortalece a qualidade das decisões administrativas.

A área de Compliance, quando existente, deve atuar como instrumento permanente de prevenção, disseminando normas de integridade, controles internos e boas práticas. Entretanto, compliance não substitui a assessoria jurídica. Enquanto o compliance busca prevenir riscos e garantir conformidade, a área jurídica interpreta a legislação, emite pareceres, acompanha processos, elabora contratos e orienta juridicamente as decisões estratégicas da organização. Ambas se complementam.

Outro aspecto indispensável consiste na formalização das decisões relevantes. Contratos, atas, pareceres, políticas internas, regulamentos e registros eletrônicos constituem instrumentos de proteção da organização e de seus administradores. O que não está documentado frequentemente torna-se difícil de comprovar. A boa gestão jurídica depende tanto da correta decisão quanto da adequada documentação dessa decisão.

Os administradores também precisam compreender que a responsabilidade pelos atos praticados permanece pessoal. A utilização de sistemas informatizados,

inteligência artificial, pareceres técnicos ou consultorias não transfere automaticamente a responsabilidade pelas decisões. A decisão continua sendo humana, e quem a toma responde por suas consequências nos limites estabelecidos pela legislação.

Nos órgãos públicos, nenhum ato administrativo relevante deve ser expedido sem o exame da Procuradoria ou da assessoria jurídica competente. Pareceres jurídicos são instrumentos fundamentais para assegurar a legalidade dos atos administrativos, orientar licitações, contratos, convênios, regulamentos e demais decisões submetidas ao Direito Administrativo. O respeito aos pareceres jurídicos fortalece a segurança institucional e reduz significativamente os riscos de nulidade e responsabilização dos agentes públicos.

O melhor executivo não é aquele que enfrenta mais processos judiciais; é aquele que consegue evitá-los. A prevenção jurídica deve integrar o planejamento estratégico da organização. Decisões juridicamente seguras preservam patrimônio, reputação, continuidade operacional e credibilidade institucional. O Direito não representa um obstáculo à gestão. Ao contrário, constitui um dos seus principais instrumentos de proteção e sustentabilidade.

Princípios da Gestão Jurídica

A gestão jurídica constitui um dos pilares da administração moderna e da boa governança. O executivo não precisa ser advogado, mas tem a obrigação de conhecer os fundamentos legais que disciplinam a atividade da organização e compreender os riscos inerentes às decisões que toma. A legislação estabelece limites, impõe deveres e cria responsabilidades que não podem ser ignoradas.

O primeiro princípio é que **o desconhecimento da lei não protege o administrador**. A legislação brasileira adota o entendimento de que ninguém pode alegar ignorância da norma para justificar seu descumprimento. Assim, o dirigente deve assegurar que sua organização conheça e cumpra as exigências legais aplicáveis ao seu setor de atuação.

Outro princípio essencial estabelece que **nenhuma decisão estratégica relevante deve ser tomada sem a avaliação prévia de seus riscos jurídicos**. Fusões, aquisições, contratos, investimentos, demissões coletivas, expansão de negócios, lançamento de produtos, relações com o poder público e mudanças societárias devem ser precedidos de análise jurídica. Uma decisão aparentemente vantajosa pode transformar-se em elevado passivo financeiro, tributário, trabalhista, ambiental ou regulatório.

Também deve ser compreendido que **a prevenção jurídica custa muito menos do que qualquer litígio**. A atuação preventiva evita processos judiciais, multas, autuações administrativas, bloqueios patrimoniais, danos reputacionais e longos conflitos que consomem recursos financeiros e tempo da administração. Investir em prevenção significa proteger o patrimônio da organização e garantir maior

previsibilidade às suas operações.

Da mesma forma, é importante reconhecer que **compliance e assessoria jurídica são funções complementares, jamais substitutas**. O compliance estrutura controles internos, promove a integridade, estabelece normas de conduta e monitora o cumprimento das políticas organizacionais. Já a assessoria jurídica interpreta a legislação, elabora contratos, conduz defesas e orienta juridicamente as decisões da administração. A atuação integrada dessas duas áreas reduz riscos e fortalece a governança corporativa.

Outro princípio fundamental determina que **o executivo responde pelas decisões que toma, ainda que esteja amparado por pareceres técnicos, consultorias especializadas ou sistemas de inteligência artificial**. Pareceres jurídicos e recomendações tecnológicas oferecem suporte à decisão, mas não transferem a responsabilidade do gestor. Cabe ao administrador avaliar as informações disponíveis, ponderar seus riscos e assumir a decisão final.

Por fim, deve-se compreender que **a segurança jurídica representa um ativo estratégico da organização**. Empresas juridicamente organizadas conquistam maior credibilidade junto a investidores, instituições financeiras, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e ao próprio mercado. A previsibilidade das relações jurídicas reduz incertezas, facilita investimentos, melhora o acesso ao crédito e fortalece a reputação institucional.

Em síntese, a gestão jurídica não deve ser vista apenas como mecanismo de defesa contra processos ou problemas legais. Ela constitui instrumento permanente de gestão, prevenção de riscos, proteção patrimonial e geração de valor. Organizações que incorporam esses princípios em sua cultura administrativa tomam decisões mais seguras, preservam sua imagem institucional e constroem bases sólidas para o crescimento sustentável e para uma governança de excelência.

Quadro Sinótico – Responsabilidades Jurídicas do Executivo

Tema	O que o executivo deve fazer	Consequência da omissão
Conhecimento jurídico básico	Conhecer os princípios legais aplicáveis ao negócio.	Decisões ilegais e responsabilização pessoal.
Assessoria jurídica	Manter apoio jurídico permanente, interno ou terceirizado.	Aumento do passivo judicial e administrativo.
Mapa de risco jurídico	Identificar e acompanhar todos os riscos legais da organização.	Surpresas jurídicas, multas e perdas financeiras.
Compliance	Implantar controles, normas de integridade e prevenção.	Fraudes, corrupção e danos à reputação.
Contratos	Submeter contratos e instrumentos jurídicos à análise técnica.	Litígios, nulidades e prejuízos econômicos.
Documentação	Formalizar decisões, pareceres, atas e políticas internas.	Dificuldade de defesa e insegurança jurídica.
Proteção de dados (LGPD)	Garantir tratamento adequado das informações pessoais.	Multas, sanções e perda de credibilidade.

Tema	O que o executivo deve fazer	Consequência da omissão
Responsabilidade do administrador	Decidir dentro da lei e dos poderes recebidos.	Responsabilidade civil, administrativa e, em alguns casos, criminal.
Relações com o Poder Público	Observar rigorosamente o Direito Administrativo e os pareceres jurídicos.	Nulidade dos atos, improbidade e sanções legais.
Prevenção jurídica	Consultar antes de decidir e evitar litígios desnecessários.	Custos elevados e comprometimento da continuidade do negócio.

Economia

Macro

Conhecer os fundamentos da macroeconomia e da economia da empresa, ou microeconomia, é muito importante. Quem os ignora não é executivo. É apenas um curioso, despreparado. A pessoa pode até ser intuitiva, mas não pode ser jejuna. Precisa ter algum apetite para compreender como o país é afetado pelas condições da política econômica.

O básico é entender inflação, juros, câmbio e política fiscal. Também é indispensável conhecer os impostos que incidem sobre o seu negócio e quais benefícios o governo concede ao seu setor.

O segundo elemento é conhecer como os economistas enxergam o que acontece nas empresas: investimento, taxa de retorno, produtividade, lei dos rendimentos decrescentes, ponto de equilíbrio e demais fundamentos da microeconomia.

A macroeconomia reúne teorias que procuram explicar o funcionamento da economia como um todo e ajudam a compreender o que poderá acontecer e quais serão os reflexos em seu trabalho. Os juros refletem a política monetária conduzida pelo Banco Central. É o clássico mecanismo de controle da inflação por meio da taxa básica de juros. Sobem quando a inflação aquece e passa a ameaçar o poder aquisitivo da população. São reduzidos quando a economia desacelera a ponto de comprometer o nível de emprego e renda, desde que as expectativas inflacionárias permaneçam sob controle.

A inflação foi, durante décadas, uma enfermidade crônica da economia brasileira. A definição de uma meta central de inflação, acompanhada de uma banda de tolerância, tornou-se um dos principais instrumentos da autoridade monetária para impedir o descontrole inflacionário ou a anemia econômica.

Quando se examinam os índices de inflação, é importante saber se medem os preços ao consumidor ou os preços ao produtor e ao atacado. Os índices ao consumidor medem o impacto da inflação sobre a população. Os índices de preços ao produtor e ao atacado costumam antecipar pressões de custos nas empresas, indicando a possibilidade de futuros reajustes ao consumidor. Quando os custos das empresas passam a crescer mais rapidamente que os preços ao consumidor, há sinais de uma inflação de custos, também denominada inflação de oferta.

A inflação de demanda surge quando há elevado nível de emprego, aumento da renda média e expansão do consumo acima da capacidade de produção da economia. A procura cresce mais rapidamente do que a oferta de bens e serviços, pressionando os preços.

Conhecer a política monetária é tão importante quanto conhecer a política fiscal. Esta mede a capacidade do governo de arrecadar recursos por meio de impostos, contribuições e taxas e transformá-los em gastos e investimentos públicos. Havendo déficit público, a destinação desses recursos precisa ser analisada.

Se a política fiscal expansionista estiver concentrada no consumo, poderá acelerar a inflação ao estimular a demanda. Se, ao contrário, estiver direcionada para investimentos em infraestrutura, logística ou educação, poderá provocar pressões temporárias sobre determinados insumos e serviços, mas tende, no médio e longo prazo, a ampliar a capacidade produtiva da economia. A escassez de mão de obra qualificada, materiais ou equipamentos pode elevar salários e custos em determinados setores, pressionando os preços.

A inflação tende a surgir quando a demanda cresce mais rapidamente que a oferta ou quando choques de custos elevam o custo de produção. Como não existe equilíbrio permanente entre oferta e demanda, governos utilizam instrumentos como juros, política fiscal, política cambial e administração dos gastos públicos para reduzir desequilíbrios econômicos.

Conhecer os fundamentos econômicos colabora para a avaliação da taxa de retorno dos investimentos, do cálculo dos custos operacionais e da compreensão do ambiente econômico em que a organização está inserida.

Os principais fundamentos da macroeconomia são:

Fundamento	O que analisa	Principal indicador
Produto Interno Bruto (PIB)	Produção de bens e serviços	PIB total e PIB per capita
Inflação	Evolução geral dos preços	IPCA, INPC, IGP-M
Emprego	Utilização da força de trabalho	Taxa de desemprego
Juros	Custo do dinheiro	Taxa Selic
Moeda e crédito	Quantidade de moeda e crédito na economia	Base monetária, M1, M2 e crédito
Política fiscal	Receitas, despesas e dívida pública	Déficit, superávit e dívida/PIB
Política monetária	Controle da moeda, da liquidez e dos juros	Taxa Selic, compulsórios e operações de mercado aberto
Setor externo	Relações econômicas com outros países	Balança comercial, câmbio, balanço de pagamentos e reservas internacionais

Estudo dos fundamentos econômicos que impactam as empresas e seu desempenho.

O ponto de equilíbrio é um dos fundamentos mais importantes. Ele define a relação entre custos fixos, custos variáveis, despesas e receitas, indicando o ponto em que a empresa deixa de operar com prejuízo. Abaixo desse ponto há prejuízo operacional. Acima dele, a empresa passa a gerar margem de contribuição suficiente para produzir lucro.

As definições de lucro e margem de contribuição são fundamentais para a formação de preços. É importante distinguir custos de despesas. Os custos são todos os valores empregados para que o produto ou serviço exista, incluindo matérias-primas, mão de obra e demais recursos diretamente ligados à produção. As despesas são os gastos necessários para administrar a empresa, comercializar, distribuir produtos e prestar serviços. Ambos são elementos indispensáveis para o cálculo do ponto de equilíbrio e para identificar a partir de qual volume de produção, vendas ou prestação de serviços a empresa passa a ser lucrativa.

A margem de contribuição merece atenção especial. Ela representa quanto cada unidade vendida contribui para pagar os custos e despesas fixas e, depois de atingido o ponto de equilíbrio, gerar lucro. Produtos com elevada margem de contribuição podem ser mais importantes para a empresa do que aqueles com maior volume de vendas.

A taxa de retorno do investimento é determinante para a decisão do empresário de investir ou não em novos equipamentos, infraestrutura, tecnologia ou ampliação da produção. Também orienta a criação de novos produtos ou a ampliação do portfólio. A comparação estabelece se compensa utilizar os recursos disponíveis em caixa para um novo empreendimento ou aplicá-los em ativos financeiros. O valor do dinheiro no tempo, calculado por instrumentos como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e devolução de capital, permite

comparar alternativas de investimento considerando risco, prazo e rentabilidade.

A lei dos rendimentos decrescentes estabelece parâmetros para identificar o limite econômico da utilização dos fatores de produção. A partir de determinado ponto, o acréscimo de um fator produtivo passa a produzir aumentos cada vez menores na produção. Em outras palavras, chega um momento em que novos investimentos ou novos recursos deixam de responder positivamente, em termos de produtividade e retorno.

Os fundamentos para o conhecimento da microeconomia são, pelo menos, os seguintes:

Fundamento	Explicação	Aplicação para o executivo
Oferta	Quantidade que os produtores desejam vender em diferentes níveis de preços.	Planejamento da produção e definição da capacidade produtiva.
Demanda	Quantidade que consumidores desejam adquirir em diferentes níveis de preços.	Estimativa de mercado, vendas e participação de mercado.
Equilíbrio de mercado	Ponto em que oferta e demanda se igualam, determinando preço e quantidade negociada.	Definição do preço competitivo e previsão de comportamento do mercado.
Elasticidade-preço da demanda	Mede quanto a demanda reage às alterações de preço.	Estratégias de precificação e promoções.
Elasticidade-renda	Mede o efeito da variação da renda sobre o consumo.	Segmentação de clientes e previsão de vendas.
Elasticidade cruzada	Avalia a influência do preço de um produto sobre a demanda de outro.	Posicionamento frente a concorrentes e produtos complementares.
Utilidade do consumidor	Grau de satisfação proporcionado pelo consumo de um bem ou serviço.	Desenvolvimento de produtos e diferenciação competitiva.
Teoria da escolha do consumidor	Explica como consumidores distribuem sua renda para maximizar a satisfação.	Definição do portfólio de produtos e serviços.
Custos de produção	Estudo dos custos fixos, variáveis, médios e marginais.	Controle de custos, orçamento e formação de preços.
Receita total, média e marginal	Analisa o comportamento das receitas em função das vendas.	Planejamento comercial e análise de rentabilidade.
Margem de contribuição	Valor que cada venda gera para cobrir custos e despesas fixas antes da formação do lucro.	Definição do mix de produtos, precificação e cálculo do ponto de equilíbrio.
Lucro econômico e lucro contábil	Diferencia o resultado financeiro do retorno econômico do capital investido.	Avaliação de investimentos e desempenho empresarial.
Valor do dinheiro no tempo (VPL, TIR e Payback)	Demonstra que o dinheiro possui valores diferentes conforme o prazo e o retorno esperado do investimento.	Avaliação de investimentos, expansão da empresa e comparação entre aplicações financeiras e projetos produtivos.
Produtividade	Relação entre recursos utilizados e produção obtida.	Aumento da eficiência operacional e redução de desperdícios.

Fundamento	Explicação	Aplicação para o executivo
Lei dos Rendimentos Decrescentes	Demonstra que, mantendo-se constantes os demais fatores de produção, o aumento sucessivo de um fator variável gera, após determinado ponto, incrementos cada vez menores na produção.	Define o limite eficiente da utilização dos recursos, orienta decisões sobre ampliação da capacidade produtiva e evita perdas de produtividade.
Economia de escala	Redução do custo unitário decorrente do aumento da produção.	Planejamento de expansão e ganhos de competitividade.
Estruturas de mercado	Concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio.	Formulação de estratégias competitivas e análise da concorrência.
Formação de preços	Determinação do preço considerando custos, demanda e concorrência.	Política comercial e posicionamento de mercado.
Custos de oportunidade	Valor da melhor alternativa abandonada ao tomar uma decisão.	Processo decisório e alocação eficiente de recursos.
Eficiência econômica	Utilização ótima dos recursos escassos para maximizar resultados.	Melhoria contínua dos processos e produtividade.
Externalidades	Custos ou benefícios gerados a terceiros sem compensação direta.	Sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e conformidade regulatória.
Bens públicos e bens privados	Diferenciação entre bens exclusivos e não exclusivos ao consumo.	Relações com o Estado, concessões e parcerias público-privadas.
Informação assimétrica	Situação em que uma das partes possui mais informações que a outra.	Governança corporativa, compliance e gestão de riscos.
Incentivos econômicos	Reação de consumidores e empresas aos estímulos econômicos.	Sistemas de remuneração, incentivos comerciais e políticas de gestão.
Ponto de Equilíbrio (Breakeven Point)	Nível de vendas em que a receita total é igual à soma dos custos e despesas totais, sem lucro nem prejuízo. Acima desse ponto inicia-se a geração de lucro.	Define a meta mínima de faturamento, avalia a viabilidade de produtos e projetos, orienta decisões de preço, investimentos, expansão e controle dos custos fixos.

Síntese

Esses fundamentos constituem uma base consistente de microeconomia aplicada à administração. Permitem ao executivo compreender como consumidores, empresas e mercados se comportam, oferecendo suporte técnico para decisões de produção, precificação, investimentos, expansão, competitividade e rentabilidade. O domínio desses princípios reduz a margem de erro nas decisões, melhora a alocação de recursos e amplia a capacidade de adaptação da organização às mudanças do mercado.

Matemática financeira

Quando o assunto é dinheiro, não há dúvida de que o executivo deve conhecer matemática financeira. O principal motivo é compreender o comportamento dos recursos ao longo do tempo. Precisa saber quanto está pagando de juros reais, avaliar a progressão do endividamento, calcular o valor de recebíveis financeiros decorrentes de juros prefixados e analisar operações relacionadas à celebração de contratos de compra e venda. Deve, ainda, verificar se o investimento que pretende realizar possui justificativa econômica e financeira.

A matemática financeira permite comparar o valor presente de um ativo ou de um fluxo de caixa prometido para o futuro com seu valor equivalente no presente. Essa comparação é determinante para decidir se vale a pena investir, financiar, antecipar recebíveis, postergar pagamentos ou simplesmente manter o capital aplicado em uma alternativa. Nenhuma decisão relevante sobre dinheiro deveria ser tomada sem esse exame.

Seu principal fundamento é o cálculo dos juros compostos, tendo como variáveis a taxa de juros, o prazo, o capital, o montante e o valor presente. Também exige distinguir juros nominais de juros reais, compreender o impacto da inflação sobre o poder de compra dos recursos e calcular o custo efetivo das operações financeiras.

Entre as ferramentas mais utilizadas estão o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o fluxo de caixa descontado, o cálculo do custo de oportunidade, a equivalência de taxas e os sistemas de amortização de financiamentos. Não se espera que o executivo seja um especialista em matemática financeira, mas é obrigatório que compreenda esses conceitos para interpretar estudos elaborados pela controladoria, pela tesouraria, por consultores ou por instituições financeiras. Quem desconhece esses fundamentos transfere a terceiros decisões que são exclusivamente sua.

A matemática financeira constitui, portanto, instrumento indispensável para a avaliação sistemática de ativos financeiros, recebíveis, passivos, financiamentos e investimentos organizacionais. O domínio desses conceitos reduz erros, evita decisões precipitadas e amplia significativamente a qualidade da gestão financeira.

Quadro sinótico – Matemática Financeira para Executivos

Tema	Conteúdo essencial	Aplicação executiva
Finalidade	Compreender o valor do dinheiro no tempo.	Decidir com segurança sobre investimentos e financiamentos.
Fundamento	Juros compostos.	Base da quase totalidade das operações financeiras.
Variáveis	Capital, prazo, taxa de juros, montante e valor presente.	Cálculo de operações financeiras e contratos.

Tema	Conteúdo essencial	Aplicação executiva
Conceitos indispensáveis	Juros nominais, juros reais, inflação e custo efetivo.	Avaliar corretamente o custo do dinheiro.
Ferramentas	VPL, TIR, fluxo de caixa descontado, equivalência de taxas e custo de oportunidade.	Comparar alternativas de investimento e financiamento.
Financiamentos	Sistemas Price e SAC.	Escolha da melhor estrutura de pagamento.
Aplicações	Recebíveis, empréstimos, investimentos, contratos e passivos.	Gestão financeira e negociação com bancos e fornecedores.
Risco	Decidir sem cálculos financeiros.	Aumenta o custo do capital e reduz a rentabilidade.
Competência do executivo	Interpretar análises financeiras e decidir.	A responsabilidade pela decisão não pode ser delegada ao técnico.

A matemática financeira não serve apenas para calcular números; serve para impedir que o entusiasmo, a pressão do momento ou o excesso de confiança conduzam decisões equivocadas. Ela transforma opiniões em critérios objetivos e reduz o espaço para erros custosos.

Tecnologia e Inteligência Artificial

A tecnologia deixou de ser um setor de apoio para tornar-se um dos pilares da gestão. Nenhum executivo moderno pode exercer plenamente sua função ignorando os recursos tecnológicos disponíveis ou delegando integralmente esse conhecimento à área de Tecnologia da Informação. A responsabilidade pela decisão permanece com quem dirige a organização. A tecnologia é um instrumento de gestão e, como tal, deve estar sob domínio conceitual da administração.

O primeiro conhecimento tecnológico exigido do executivo refere-se à própria atividade da organização. O dirigente não precisa ser o maior especialista técnico da empresa, mas deve conhecer profundamente os processos que geram valor ao negócio. Quem dirige uma indústria de pintura de chapas metálicas deve compreender as etapas do tratamento de superfície, os processos de pintura, os controles de qualidade, os equipamentos utilizados, os custos envolvidos e os principais indicadores de desempenho. Da mesma forma, quem dirige uma associação empresarial precisa conhecer os fundamentos dos setores econômicos que representa, suas cadeias produtivas, dificuldades regulatórias, tecnologias empregadas e desafios competitivos. Esse conhecimento proporciona repertório técnico para reuniões, negociações, entrevistas, assembleias e tomadas de decisão.

O respeito da equipe nasce, em grande medida, da percepção de que seu dirigente compreende o negócio. O executivo que desconhece o funcionamento da organização torna-se excessivamente dependente de terceiros e perde capacidade de questionar informações, avaliar propostas e identificar riscos. Lidera melhor quem conhece profundamente aquilo que administra.

Na gestão interna, a tecnologia passou a representar fator decisivo de produtivi-

dade. O controle financeiro, a contabilidade, os estoques, as compras, os contratos, os recursos humanos, o relacionamento com clientes, a gestão documental e os indicadores de desempenho dependem hoje de sistemas informatizados integrados. Administrar organizações por meio de planilhas isoladas, controles paralelos ou informações descentralizadas aumenta significativamente a probabilidade de erros, retrabalho e perda de informações estratégicas.

A implantação de sistemas corporativos exige planejamento. Antes da contratação de qualquer solução tecnológica, o executivo deve recorrer a assessorias especializadas capazes de analisar as necessidades da organização, comparar fornecedores, identificar limitações, avaliar custos de implantação, migração de dados, treinamento, manutenção e capacidade futura de expansão. A escolha inadequada de um sistema pode comprometer anos de investimentos e exigir substituições extremamente onerosas.

Entre os sistemas mais utilizados destacam-se os **ERP (Enterprise Resource Planning)**, responsáveis pela integração das diversas áreas da organização; os sistemas de **CRM (Costumer Relationship Management)**, destinados ao relacionamento com clientes; as plataformas de **Business Intelligence (BI)** para produção de indicadores e apoio à decisão; os sistemas de gestão documental; plataformas de workflow; softwares de gestão de projetos; ferramentas de comunicação corporativa; soluções de segurança da informação; e aplicações voltadas para análise de dados e automação de processos.

Nenhum sistema produzirá bons resultados se os dados inseridos forem incorretos. Existe um princípio elementar da tecnologia da informação que permanece absolutamente verdadeiro: **a qualidade das informações de saída depende da qualidade das informações de entrada**. Um plano de contas inadequado, documentos classificados incorretamente, lançamentos incompletos ou ausência de padronização comprometem toda a produção de relatórios gerenciais. A tecnologia não corrige erros humanos; apenas os processa com maior velocidade.

Por essa razão, o executivo deve exigir procedimentos padronizados, treinamento permanente das equipes, rapidez na alimentação dos sistemas e rigor absoluto na conferência documental. A organização precisa produzir informações confiáveis em tempo real. Decisões relevantes não podem depender de levantamentos manuais ou da busca de documentos dispersos em diferentes departamentos.

Outro aspecto indispensável é a segurança da informação. Os ativos digitais passaram a possuir valor equivalente ou superior aos ativos físicos de muitas organizações. Bases de clientes, projetos, pesquisas, contratos, informações financeiras, propriedade intelectual e estratégias comerciais precisam estar protegidos por políticas rigorosas de acesso, armazenamento, criptografia, autenticação, backups periódicos e planos de recuperação em caso de incidentes.

Ataques cibernéticos, sequestro de dados (ransonwares), fraudes eletrônicas e vazamentos de informações deixaram de ser problemas exclusivos das grandes corporações. Pequenas e médias organizações também são alvos frequentes e devem preparar-se para essa realidade.

Nesse ambiente tecnológico destaca-se a Inteligência Artificial, provavelmente a maior transformação administrativa desde a informatização das empresas. Sua utilização tornou-se praticamente indispensável para organizações que desejam manter competitividade. A Inteligência Artificial amplia significativamente a capacidade de pesquisa, organização de informações, elaboração de documentos, análises comparativas, apresentações, projeções, atendimento automatizado, interpretação de grandes bases de dados e apoio ao processo decisório.

Ferramentas de IA podem elaborar pareceres preliminares, resumir documentos extensos, apoiar pesquisas técnicas, produzir minutas contratuais, organizar reuniões, gerar apresentações, analisar indicadores financeiros, identificar padrões estatísticos, auxiliar no atendimento ao cliente, apoiar processos seletivos, prever tendências de mercado e automatizar inúmeras tarefas repetitivas que antes consumiam elevado tempo das equipes.

Entretanto, seu uso exige senso crítico. A Inteligência Artificial produz respostas com elevada velocidade, mas não possui responsabilidade jurídica, ética ou administrativa. Pode apresentar interpretações incompletas, informações desatualizadas, erros factuais ou conclusões inadequadas ao contexto específico da organização. Nenhum documento relevante deve ser aprovado sem revisão humana. Nenhuma decisão estratégica deve ser tomada exclusivamente com base em respostas produzidas por sistemas automatizados.

O executivo deve estimular o uso da Inteligência Artificial, promover treinamento contínuo de suas equipes, acompanhar a evolução das plataformas disponíveis e incorporar aquelas que efetivamente aumentem produtividade, reduzam custos e melhorem a qualidade das decisões. Ao mesmo tempo, precisa estabelecer políticas claras para sua utilização, definindo padrões de confidencialidade, proteção de dados, limites de acesso e procedimentos de validação das informações produzidas.

A tecnologia continuará evoluindo em velocidade crescente. Softwares, equipamentos e plataformas serão substituídos inúmeras vezes ao longo da carreira de um executivo. O princípio, entretanto, permanecerá inalterado: a tecnologia é apenas um instrumento. O diferencial competitivo continuará sendo a capacidade humana de interpretar informações, formular estratégias, liderar pessoas, assumir responsabilidades e decidir com equilíbrio.

O dirigente que domina a tecnologia, compreende os processos do negócio e utiliza a Inteligência Artificial como ferramenta de apoio amplia sua capacidade de gestão e fortalece a competitividade da organização. Já aquele que ignora essas

transformações corre o risco de administrar o presente com métodos do passado e descobrir tarde demais que perdeu a capacidade de competir.

Síntese

A transformação digital não representa uma tendência futura; ela constitui a realidade da administração contemporânea. O executivo que pretende conduzir organizações com eficiência deve compreender o funcionamento do negócio, dominar os sistemas que sustentam a gestão, garantir a qualidade das informações produzidas e incorporar a Inteligência Artificial como instrumento permanente de apoio às decisões. A tecnologia aumenta a velocidade, reduz custos e amplia a capacidade analítica, mas não substitui o julgamento humano. A responsabilidade pela decisão continuará pertencendo ao dirigente. Organizações competitivas serão aquelas capazes de unir competência técnica, qualidade da informação, inovação tecnológica e liderança responsável.

Quadro Sinótico – Tecnologia e Inteligência Artificial na Gestão Executiva

Tema	Aplicação na gestão	Responsabilidade do executivo
Conhecimento tecnológico	Compreender profundamente o processo produtivo ou a atividade-fim da organização.	Falar com propriedade, avaliar propostas e decidir com autonomia.
Sistemas corporativos (ERP)	Integrar finanças, contabilidade, compras, estoque, RH e produção.	Escolher soluções adequadas com apoio especializado e acompanhar sua implantação.
CRM	Gerenciar relacionamento com clientes e oportunidades de negócios.	Utilizar informações para aumentar fidelização e desempenho comercial.
Business Intelligence (BI)	Transformar dados em indicadores gerenciais.	Decidir com base em informações confiáveis e atualizadas.
Gestão documental	Organizar contratos, processos e registros digitais.	Garantir rastreabilidade, rapidez e segurança das informações.
Plano de contas	Padronizar registros financeiros e contábeis.	Exigir classificação correta e treinamento permanente das equipes.
Segurança da informação	Proteger dados, sistemas e propriedade intelectual.	Implantar políticas de acesso, backups e prevenção contra ataques cibernéticos.
Inteligência Artificial	Apoiar pesquisas, documentos, análises, apresentações e automação de tarefas.	Utilizar criticamente, validar resultados e jamais transferir a responsabilidade pela decisão.
Capacitação tecnológica	Atualizar continuamente dirigentes e colaboradores.	Criar cultura de inovação e aprendizagem permanente.
Princípio fundamental	A tecnologia amplia a capacidade humana.	O julgamento, a ética e a responsabilidade permanecem exclusivamente com o executivo.

II - Competências organizacionais

Governança

A governança é um dos conhecimentos técnicos indispensáveis ao executivo. Independentemente do porte da organização, de sua natureza jurídica ou do setor em que atua, cabe ao executivo compreender como o poder é distribuído, como as decisões são tomadas, quem responde por elas e quais são os mecanismos de supervisão e prestação de contas existentes.

Não basta administrar pessoas, vender, produzir ou executar projetos. O executivo precisa conhecer a estrutura de governança da organização em que atua. Deve saber quais são as competências dos sócios, da assembleia, dos conselhos, da diretoria, dos comitês e dos órgãos de controle. Também precisa conhecer os limites de sua autoridade, as responsabilidades inerentes ao cargo e a quem deve prestar contas.

Cabe ao executivo coordenar a função executiva dentro desse sistema de governança. Isso implica reportar resultados aos sócios, assembleias ou conselhos, participar da formulação do planejamento estratégico, definir prioridades, estruturar sua equipe, confirmar se o dimensionamento da força de trabalho é adequado e assegurar que a missão, a visão e os valores da organização sejam efetivamente praticados.

Compete-lhe supervisionar os diretores e gestores sob sua responsabilidade, coordenar a agenda estratégica da organização, promover a criação de comitês destinados à solução de problemas ou ao aproveitamento de oportunidades e acompanhar permanentemente indicadores essenciais, como caixa, investimentos, vendas, marketing, comunicação e desempenho operacional. Sua função não é executar todas essas atividades diretamente, mas assegurar que elas funcionem de forma integrada e produzam os resultados esperados.

A governança também exige do executivo capacidade de direção, coordenação, supervisão, relacionamento institucional e representação da organização. Em muitos momentos, ele será o elo entre a administração, os conselhos, os investidores, os órgãos públicos, clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Representar a organização significa preservar sua credibilidade, defender seus interesses e transmitir confiança por meio de atitudes coerentes com seus princípios e objetivos.

Os elementos estruturais da governança podem assumir diferentes níveis de complexidade. Nem todas as organizações precisam adotar estruturas sofisticadas. Empresas de menor porte, organizações familiares e entidades da sociedade civil podem implantar mecanismos compatíveis com sua dimensão, seus riscos e sua capacidade administrativa. Ainda assim, recomenda-se que todas adotem práticas mínimas de governança, como definição clara de responsabili-

dades, controles internos, registros formais das decisões, mecanismos de supervisão e prestação de contas.

A boa governança não existe apenas para atender exigências legais ou burocráticas. Ela organiza a autoridade, disciplina o processo decisório, reduz conflitos internos, protege a organização contra erros de gestão e cria condições para sua continuidade ao longo do tempo. O executivo que compreende esses princípios administra com maior segurança, toma decisões mais consistentes e reduz significativamente os riscos inerentes ao exercício da liderança

A governança é materializada por meio de órgãos e mecanismos previstos nos estatutos, contratos sociais e regulamentos internos da organização. Esses instrumentos definem competências, responsabilidades, limites de atuação, formas de deliberação, processos de nomeação e mecanismos de supervisão. Dependendo da natureza da organização, esses documentos são registrados em cartórios, juntas comerciais, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil ou outros órgãos competentes.

A estrutura de governança pode variar conforme o porte e a atividade da organização, mas normalmente é composta por alguns elementos fundamentais.

A Assembleia ou o Quadro Societário constitui a instância máxima de deliberação. Cabe aos proprietários aprovar matérias estratégicas, eleger administradores e deliberar sobre temas que afetam a continuidade da organização.

O Conselho Deliberativo ou Conselho de Administração estabelece as diretrizes estratégicas, acompanha os resultados, supervisiona a gestão e zela pela continuidade institucional. Seu papel não é administrar a organização, mas orientar, supervisionar e avaliar aqueles que a administram.

O Conselho Fiscal exerce função independente de fiscalização dos aspectos financeiros, contábeis e patrimoniais, examinando demonstrações financeiras, controles e a conformidade dos atos praticados pela administração.

O Conselho Consultivo reúne profissionais de reconhecida experiência para aconselhar a organização. Não possui competência deliberativa, mas contribui com análises, recomendações e visões externas capazes de enriquecer o processo decisório.

A Diretoria Executiva é responsável pela administração cotidiana da organização. Cabe-lhe executar as estratégias aprovadas pelos órgãos de governança, administrar recursos, coordenar pessoas, produzir resultados e prestar contas do desempenho alcançado.

Os Comitês Especializados aprofundam temas que exigem conhecimento específico ou acompanhamento permanente. Podem tratar de auditoria, riscos, compliance, investimentos, tecnologia, pessoas, sustentabilidade, inovação ou qualquer outro assunto considerado estratégico. Também podem ser constituídos

temporariamente para enfrentar crises, investigar ocorrências ou desenvolver projetos especiais.

A Controladoria ocupa posição estratégica na estrutura de governança. Sua função consiste em acompanhar o desempenho organizacional, validar informações gerenciais, monitorar indicadores, verificar a conformidade dos processos, apoiar auditorias e fornece informações confiáveis para a tomada de decisões.

Compete ainda à Controladoria acompanhar auditorias, verificações e investigações internas, produzir indicadores de desempenho, apoiar os processos disciplinares quando necessários e contribuir para que a administração disponha de informações corretas e tempestivas. A auditoria externa, entretanto, deve preservar sua independência. Embora seja atendida pela Controladoria, recomenda-se que seu vínculo institucional ocorra preferencialmente com o Conselho Fiscal ou com o Conselho de Administração, e não com a Diretoria Executiva.

Não é a quantidade de órgãos de governança que determina sua qualidade. Organizações simples podem possuir excelente governança, enquanto estruturas complexas podem apresentar graves deficiências de controle. O elemento decisivo é a definição clara de competências, responsabilidades, fluxos decisórios e mecanismos permanentes de supervisão e prestação de contas.

O executivo deve conhecer detalhadamente essa arquitetura institucional. Quanto maior a organização, maior será sua responsabilidade em compreender como as decisões são formadas, aprovadas, executadas, supervisionadas e registradas. Ignorar essas estruturas significa aumentar riscos, criar conflitos de competência e comprometer a segurança das decisões.

Um dos princípios mais importantes da governança é a clara separação entre as funções de quem administra e de quem supervisiona. Essa distinção preserva a independência das avaliações, reduz conflitos de interesse e fortalece a qualidade das decisões.

A Diretoria Executiva é responsável pela administração cotidiana da organização, pela execução das estratégias aprovadas pelos órgãos superiores e pela obtenção dos resultados. Já o Conselho Deliberativo ou Conselho de Administração exerce função distinta: estabelece diretrizes, supervisiona a gestão, acompanha os resultados, avalia o desempenho da administração e zela pela continuidade institucional.

Por essa razão, recomenda-se que diretores executivos não integrem o Conselho Deliberativo na condição de membros permanentes com direito a voto. Sua participação é frequentemente necessária para apresentar relatórios, prestar esclarecimentos e discutir projetos estratégicos. Entretanto, quem executa deve prestar contas; quem supervisiona deve avaliar. A concentração dessas funções na mesma pessoa reduz a independência dos controles e enfraquece a governança.

Nas empresas de pequeno porte ou nas organizações familiares essa separação nem sempre é possível. Muitas vezes o proprietário também exerce a direção executiva. Ainda assim, à medida que a organização cresce, torna-se recomendável estabelecer mecanismos de supervisão independentes, capazes de oferecer avaliações imparciais sobre os resultados e os riscos da organização.

A Controladoria desempenha papel essencial nesse processo. Sua responsabilidade não se limita ao acompanhamento financeiro. Cabe-lhe monitorar indicadores de desempenho, verificar o cumprimento dos objetivos organizacionais, acompanhar os controles internos, apoiar auditorias, identificar inconformidades, produzir informações confiáveis e fornecer elementos técnicos para a tomada de decisões. Sempre que possível, deve possuir autonomia funcional suficiente para comunicar desvios relevantes diretamente aos órgãos de governança. Quem executa não deve controlar a si próprio.

A boa governança também constitui um mecanismo de proteção institucional. Seu objetivo não é apenas organizar processos administrativos, mas reduzir vulnerabilidades, prevenir irregularidades e proteger o patrimônio, a reputação e a continuidade da organização.

Essa preocupação tornou-se ainda mais relevante diante da crescente sofisticação do crime organizado. As organizações criminosas não atuam apenas nas atividades tradicionalmente ilícitas, como tráfico de drogas, armas, contrabando, falsificações, roubos de carga, jogos ilegais ou tráfico de pessoas. Com frequência procuram infiltrar-se em atividades econômicas legítimas, utilizando empresas, entidades da sociedade civil e operações comerciais para ocultar recursos, praticar fraudes, ampliar influência econômica ou lavar ativos de origem criminosa.

Nesse ambiente, a governança deixa de ser apenas uma ferramenta de organização administrativa e passa a representar um sistema permanente de proteção institucional. Controles internos eficientes, segregação de funções, registros adequados, mecanismos de aprovação, prestação de contas, auditorias e supervisão reduzem significativamente essas vulnerabilidades.

A qualidade da governança depende menos da sofisticação de sua estrutura e mais da clareza das responsabilidades atribuídas a cada órgão e a cada dirigente. Todos precisam saber quem decide, quem executa, quem supervisiona, quem fiscaliza e quem responde pelos resultados. Quando essas competências estão bem definidas, diminuem os conflitos internos, fortalecem-se a segurança jurídica e a confiança dos investidores, colaboradores, clientes e da sociedade.

Para o executivo, conhecer governança significa compreender como a organização funciona em sua dimensão institucional. Não basta administrar bem sua área de atuação. É necessário entender o sistema de decisões que sustenta a organização, respeitar seus limites de autoridade, prestar contas com transpa-

rência e contribuir para que as decisões individuais se transformem em decisões institucionais. Essa talvez seja uma das maiores responsabilidades de quem exerce funções de liderança.

Quadro Sinótico – Governança

Tema	O que o executivo precisa conhecer	Sua responsabilidade
Conceito de Governança	Sistema de direção, supervisão, controle e prestação de contas da organização.	Atuar dentro das regras de governança e fortalecer sua aplicação.
Planejamento Estratégico	Missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais.	Participar da formulação, executar e acompanhar sua implementação.
Direção	Definição das prioridades institucionais e dos resultados esperados.	Dar rumo à organização e orientar as equipes.
Coordenação	Integração entre áreas, projetos e pessoas.	Harmonizar recursos, eliminar conflitos e garantir execução integrada.
Supervisão	Acompanhamento do desempenho, dos riscos e dos resultados.	Cobrar resultados, corrigir desvios e avaliar indicadores.
Representação Institucional	Relação com sócios, conselhos, investidores, clientes, órgãos públicos e sociedade.	Representar legitimamente a organização e preservar sua reputação.
Prestação de Contas	Accountability, transparência e registros das decisões.	Reportar resultados de forma clara, tempestiva e fundamentada.
Estrutura Organizacional	Organograma, competências e limites de autoridade.	Definir equipes, responsabilidades e linhas de subordinação.
Gestão de Pessoas	Dimensionamento da equipe e definição das lideranças.	Formar equipes competentes e supervisionar seus dirigentes.
Comitês	Órgãos de apoio à decisão e solução de problemas.	Criar, extinguir e acompanhar comitês permanentes ou temporários.
Indicadores de Gestão	Caixa, investimentos, vendas, custos, produtividade, riscos e desempenho.	Monitorar permanentemente os indicadores críticos da organização.
Compliance e Controles Internos	Normas, políticas, procedimentos e conformidade legal.	Assegurar seu cumprimento e reduzir riscos institucionais.
Controladoria	Produção de informações gerenciais, indicadores e controles.	Utilizar informações confiáveis para decidir e prestar contas.
Auditoria	Auditoria interna e externa como mecanismos de verificação independente.	Atender auditorias e implementar recomendações.
Gestão de Riscos	Identificação, avaliação e mitigação de riscos.	Antecipar vulnerabilidades e adotar medidas preventivas.
Conselhos	Competências da Assembleia, Conselho de Administração, Fiscal e Consultivo.	Respeitar suas competências e manter fluxo permanente de informações.
Separação de Funções	Quem decide, quem executa, quem supervisiona e quem fiscaliza.	Evitar conflitos de interesse e preservar a independência dos controles.
Proteção Institucional	Governança como mecanismo de defesa da organização.	Reduzir fraudes, desvios, infiltrações criminosas e riscos reputacionais.

Sistema de gestão do capital humano

Os resultados de uma organização são produzidos pelas pessoas. Máquinas, tecnologia, inteligência artificial, processos e recursos financeiros apenas ampliam a capacidade humana de produzir resultados. No final, são as pessoas que decidem, criam, executam, corrigem erros e inovam.

Não existe uma única forma de gerir pessoas. Cada indivíduo possui características próprias, maneiras diferentes de aprender, compreender orientações, lidar com pressões e responder a estímulos. Algumas pessoas são naturalmente motivadas por desafios; outras necessitam de acompanhamento permanente; há ainda aquelas que, independentemente dos incentivos oferecidos, jamais se integrarão ao propósito da organização.

O executivo precisa identificar rapidamente quem compartilha dos objetivos da empresa e está disposto a crescer junto com ela. Pessoas que não desejam assumir responsabilidades, resistem continuamente às mudanças ou procuram apenas um ambiente confortável para permanecer sem contribuir dificilmente construirão equipes de alto desempenho. Em determinadas situações, a substituição torna-se mais saudável para todos do que a manutenção de um conflito permanente.

Também deve tomar cuidado com colaboradores que procuram controlar o fluxo das informações. Existem auxiliares que entregam dados incompletos, atrasam informações importantes ou as apresentam apenas no último momento, impedindo uma análise adequada. Essa prática compromete decisões e reduz a capacidade de planejamento do executivo.

Por essa razão, reuniões estratégicas devem ser cuidadosamente preparadas. Ensaios prévios, revisão de números, confirmação das informações, identificação dos pontos críticos e definição das mensagens principais reduzem significativamente os riscos de improvisação. Um bom executivo raramente chega a uma reunião importante sem preparação.

O comprometimento da equipe com prazos, qualidade e responsabilidade precisa ser permanente. Quando cada integrante atua em ritmo próprio, sem coordenação, a organização perde eficiência. Assim como uma orquestra depende da harmonia entre todos os músicos, uma empresa somente alcança excelência quando cada profissional compreende seu papel e trabalha de forma integrada.

Quando assume uma organização já estruturada, o executivo raramente começa do zero. Herda equipes, lideranças informais, alianças internas, antigos conflitos e uma cultura já estabelecida. Antes de pensar em contratar ou substituir pessoas, precisa compreender a organização que recebeu.

É recomendável perguntar aos proprietários, conselheiros ou antigos dirigentes quais profissionais são considerados estratégicos para a organização. Essa

informação auxilia na compreensão da cultura interna. Entretanto, existe outra pergunta pouco realizada e extremamente importante: quem são as pessoas consideradas intocáveis? Conhecer essas relações de proteção permite ao executivo compreender melhor o ambiente político da organização e agir com inteligência. Caso identifique incompatibilidades, a solução pode ser a realocação para funções menos sensíveis ou, quando possível, uma saída negociada, evitando conflitos desnecessários e perda de autoridade.

Somente depois de compreender a equipe existente é que o executivo estará em condições de avaliar se a organização possui a estrutura humana necessária para cumprir seus objetivos. Esse diagnóstico antecede qualquer decisão sobre novas admissões, promoções, transferências ou reorganizações.

Planejamento da força de trabalho

Compreendida a equipe existente, o passo seguinte consiste em avaliar se a organização possui capacidade humana para executar sua estratégia. O processo produtivo exige competências tanto nas áreas-fim quanto nas áreas-meio. O elo mais fraco da organização será sempre uma equipe com baixa capacidade resolutiva, desmotivada, sem treinamento contínuo, tecnicamente fraca ou insuficiente em número para atender às demandas do trabalho. A insuficiência pode decorrer da falta de qualidade das pessoas, da quantidade inadequada de profissionais ou da combinação de ambas.

Uma equipe forte, mas insuficiente em número, também cria um ambiente de estresse que poderá repercutir em demissões, síndrome de burnout e outros transtornos comportamentais. Da mesma forma, uma equipe numericamente suficiente, mas tecnicamente despreparada, comprometerá os resultados da organização. Ninguém resiste, de forma permanente, ao excesso de trabalho intenso. A equipe precisa ser compatível, em quantidade e qualidade, com os desafios e o volume de trabalho.

O modelo de acelerar continuamente o ritmo das atividades e esgotar as pessoas no ambiente profissional vem criando obstáculos importantes nas relações de trabalho. Muitas organizações passaram a transformar a exceção em rotina, exigindo desempenho continuamente acima da capacidade normal de suas equipes. Como consequência, muitos colaboradores passaram a enxergar a empresa como um ambiente inóspito e excessivamente orientado por resultados de curto prazo. Cresce um sentimento de distanciamento e de desprezo pelas organizações.

Os profissionais mais talentosos costumam esgotar-se antes dos demais. São justamente aqueles que assumem maiores responsabilidades, resolvem os problemas mais complexos e, muitas vezes, acreditam que seus esforços não são reconhecidos. Deixam a organização em busca de novas oportunidades ou decidem construir seus próprios projetos profissionais por não acreditarem mais em

um modelo empresarial que percebem como excessivamente explorador.

A função do executivo consiste em equilibrar a pressão por resultados com a disponibilidade real das pessoas, em quantidade e qualidade. Se não souber dosar esses fatores, colocará em risco o desempenho global da organização.

O planejamento da força de trabalho deve considerar cuidadosamente o volume de trabalho, as competências necessárias, a distribuição das atividades, a produtividade esperada e a capacidade de entrega das equipes. Não se trata apenas de preencher vagas. Trata-se de construir uma estrutura capaz de produzir resultados sustentáveis sem comprometer as pessoas que os tornam possíveis.

Somente depois desse diagnóstico o executivo poderá decidir se a solução está na contratação de novos profissionais, na promoção de talentos internos, na redistribuição das atividades, na capacitação da equipe ou na reorganização da estrutura existente. Contratar deve ser consequência do planejamento, e não da urgência.

Recrutamento, seleção e integração

Identificada a necessidade de ampliar ou substituir a equipe, inicia-se uma das decisões mais relevantes da vida do executivo. Uma contratação equivocada produz consequências que podem permanecer por muitos anos. Uma boa escolha, ao contrário, fortalece a cultura organizacional, amplia a capacidade de execução da empresa e reduz problemas futuros.

Toda contratação começa antes da procura pelo candidato. O primeiro passo consiste em definir claramente o cargo. É necessário estabelecer responsabilidades, competências, limites de autoridade, conhecimentos exigidos e indicadores de desempenho. Somente depois dessa definição faz sentido iniciar o recrutamento.

Uma boa prática consiste em instituir um comitê admissional. Sua finalidade é examinar a pertinência da contratação e compartilhar a responsabilidade pela decisão. Cabe verificar se a vaga realmente se justifica, se está compatível com o orçamento, com os objetivos da unidade e com o planejamento da organização.

Antes de autorizar o recrutamento externo, convém avaliar se existe, na própria organização, algum colaborador apto a assumir a função. A promoção ou a movimentação interna preserva conhecimento, estimula a equipe e reduz parte dos riscos inerentes à contratação de pessoas ainda desconhecidas.

Quando o recrutamento externo se mostrar necessário, poderão ser utilizados currículos, indicações profissionais, bancos de talentos e empresas especializadas. Entretanto, formar uma equipe de alto desempenho raramente é um processo rápido. Em muitas organizações essa construção exige anos de trabalho e sucessivas correções de rota.

A afinidade profissional entre o candidato e a cultura organizacional possui grande importância. Não basta possuir excelente currículo; é necessário que seus valores, sua postura e sua forma de relacionamento sejam compatíveis com o ambiente da empresa.

O nível cultural também merece atenção. A formação deve ser compatível com a complexidade das funções. Em muitos cargos, o domínio de idiomas estrangeiros deixou de ser obrigatório. Entretanto, comunicar-se corretamente em português, tanto na escrita quanto na expressão verbal, tornou-se requisito indispensável em praticamente todas as funções. Exercícios de interpretação de texto, redação e solução de problemas revelam muito mais sobre o candidato do que respostas decoradas em entrevistas.

A seleção deve apoiar-se em dados objetivos. Currículos precisam ser confirmados. Diplomas, experiências anteriores, referências profissionais e resultados alcançados devem ser verificados. Sempre que permitido pela legislação e compatível com a natureza da função, poderão ser realizadas pesquisas cadastrais e consultas profissionais.

Exames de personalidade, testes técnicos e estudos de caso podem integrar o processo seletivo, especialmente para funções estratégicas, cargos de confiança ou posições de liderança. Instrumentos de avaliação psicológica somente devem ser utilizados por profissionais habilitados, observadas as normas legais e éticas aplicáveis.

Também compete ao comitê verificar a existência de conflitos de interesse capazes de comprometer a imparcialidade da contratação, especialmente quando houver relações de parentesco, amizade íntima ou interesses particulares entre candidatos e avaliadores.

Dependendo do porte da organização, o executivo não deve delegar integralmente a escolha das principais lideranças. Cargos gerenciais, estratégicos e de assessoria imediata merecem sua participação direta, pois serão essas pessoas que multiplicarão suas decisões e exercerão influência sobre toda a organização.

Existe uma regra prática que muitos executivos experientes costumam adotar: nunca contratar alguém que não tenha autoridade para desligar futuramente. Quem assume a responsabilidade pela escolha deve assumir também a responsabilidade pelas consequências dessa decisão.

Concluído o processo seletivo, a decisão deve retornar ao comitê admissional para validação final. A participação de diferentes avaliadores reduz decisões precipitadas, preferências pessoais e vieses de julgamento.

A admissão, entretanto, não encerra o processo. Ela apenas inicia uma nova etapa.

Todo novo colaborador deve conhecer a missão, a visão, os valores, os produ-

tos, os serviços, os regulamentos internos, as normas de segurança, os canais de comunicação, os procedimentos básicos da organização e a equipe com a qual passará a trabalhar.

A integração institucional é responsabilidade da Gestão de Pessoas. A integração técnica e funcional pertence ao gestor da unidade que recebeu o novo colaborador.

O período de experiência deve ser acompanhado por avaliações periódicas. O objetivo não consiste apenas em verificar se o colaborador atende às expectativas da organização, mas também se a organização corresponde às expectativas do profissional. Orientação, esclarecimento de dúvidas e feedback reduzem as dificuldades naturais de adaptação.

Uma boa contratação não termina com a assinatura do contrato de trabalho. Ela somente estará concluída quando o colaborador compreender a cultura da organização, dominar suas atribuições, integrar-se à equipe e produzir os resultados esperados.

Construção e liderança de equipes

Contratar bons profissionais representa apenas o início da responsabilidade do executivo. Organizações não produzem resultados porque reúnem talentos individuais. Produzem resultados porque conseguem transformar competências individuais em capacidade coletiva de realização.

Grandes realizações raramente decorrem da atuação isolada de indivíduos excepcionais. O mito do “supergênio”, capaz de resolver sozinho todos os problemas organizacionais, pertence mais à ficção do que à realidade das empresas. O verdadeiro diferencial competitivo está na qualidade da equipe.

As organizações mais eficientes conseguem reunir pessoas com competências complementares. Equipes heterogêneas costumam produzir soluções mais criativas, desde que exista respeito, disciplina, objetivos comuns e capacidade de cooperação. A diversidade de experiências, formações e formas de pensar amplia a qualidade das decisões e reduz o risco de visões limitadas.

Entre os integrantes da equipe existem profissionais naturalmente expansivos e outros mais reservados. Estes últimos frequentemente possuem elevada capacidade de observação, reflexão e análise, mas necessitam de um ambiente psicologicamente seguro para expor suas ideias. Cabe ao líder criar esse ambiente de confiança, garantindo que todas as opiniões possam ser apresentadas com respeito, sem ridicularizações ou represálias. A liberdade para discordar constitui uma das maiores fontes de inovação dentro das organizações.

Da mesma forma, o executivo deve impedir que determinados colaboradores monopolizem discussões, concentrem informações ou inibam a participação dos demais. Liderar equipes significa equilibrar diferentes personalidades, estimular

a colaboração e transformar talentos individuais em inteligência coletiva.

Outro objetivo permanente da liderança consiste em formar equipes multifuncionais e reconfiguráveis. A especialização continua sendo importante, mas a organização moderna exige profissionais capazes de atuar em projetos distintos, colaborar com diferentes áreas e adaptar-se rapidamente às mudanças. Equipes flexíveis utilizam melhor seus talentos, reduzem dependências individuais e respondem com maior velocidade às transformações do ambiente.

O executivo deve lembrar que pessoas não trabalham apenas em função do salário. Trabalham porque desejam participar de um projeto, sentir-se respeitadas, reconhecidas e perceber que seu esforço possui significado. A confiança entre líder e liderados constitui um patrimônio construído lentamente e que pode ser destruído por decisões arbitrárias ou incoerentes.

Construir equipes exige presença permanente do líder. Ouvir, orientar, corrigir, delegar responsabilidades, acompanhar resultados, resolver conflitos e desenvolver sucessores fazem parte da rotina da liderança. Nenhuma equipe permanece forte durante muito tempo sem uma liderança presente e coerente.

Ao final, a qualidade de uma organização será sempre limitada pela qualidade das equipes que ela consegue formar. Equipamentos podem ser substituídos. Recursos financeiros podem ser obtidos. Tecnologia pode ser adquirida. Equipes verdadeiramente comprometidas, entretanto, exigem tempo, liderança e trabalho permanente para serem construídas.

Governança e avaliação de pessoas

À medida que a organização cresce, a gestão de pessoas deixa de depender exclusivamente da capacidade de observação do executivo. Surge a necessidade de criar regras permanentes, procedimentos objetivos e mecanismos de controle capazes de preservar a cultura organizacional independentemente das pessoas que ocupem cargos de liderança.

A gestão de pessoas deixa, então, de ser apenas uma atividade operacional da área de Recursos Humanos para integrar o sistema de governança da organização. O executivo torna-se corresponsável pela formação da cultura organizacional, pelo exemplo ético, pela qualidade das lideranças e pela criação de mecanismos que assegurem justiça, transparência e responsabilidade nas relações de trabalho.

Governança significa estabelecer responsabilidades claras, critérios conhecidos, mecanismos de controle e prestação de contas. No campo das pessoas, isso representa processos objetivos de recrutamento, promoção, remuneração, sucessão, avaliação de desempenho e desligamento. Quando essas decisões dependem exclusivamente da vontade de um dirigente, surgem favoritismos, insegurança e perda de credibilidade.

O compliance complementa esse sistema ao assegurar que a organização cumpra a legislação, os regulamentos internos e os princípios éticos que ela própria estabelece. Mais do que evitar processos judiciais, protege a reputação da organização, reduz riscos trabalhistas e fortalece a confiança entre colaboradores, dirigentes, clientes e fornecedores.

Por essa razão, recomenda-se que toda organização possua um Manual de Normas e Procedimentos ou Regulamento Interno de Pessoas. Esse documento deve estabelecer direitos e deveres dos colaboradores, regras de conduta, critérios de promoção, política disciplinar, confidencialidade, prevenção ao assédio moral e sexual, conflitos de interesse, utilização dos recursos corporativos, segurança da informação, relacionamento entre gestores e equipes, utilização das redes sociais quando envolverem a organização e demais aspectos relevantes da convivência profissional.

Organizações de médio e grande porte também devem instituir canais formais de denúncia, assegurando confidencialidade, imparcialidade e proteção contra retaliações. Fraudes, desvios éticos, assédio, discriminação, conflitos de interesse e outras irregularidades precisam ser analisados por procedimentos previamente definidos, preservando os direitos de todas as partes envolvidas.

A existência de Comitês de Ética, Comitês de Pessoas ou Comitês de Avaliação fortalece esse sistema de governança. Esses órgãos analisam situações complexas relacionadas ao comportamento, promoções, sucessões, conflitos internos, medidas disciplinares e desenvolvimento de lideranças, reduzindo decisões isoladas e aumentando a imparcialidade dos julgamentos.

Estabelecidas as regras de funcionamento da organização, torna-se possível avaliar pessoas com critérios objetivos.

O executivo deve implantar um sistema permanente de avaliação de desempenho baseado em objetivos, metas e responsabilidades previamente conhecidos pelos colaboradores. Avaliações não podem transformar-se em justificativas para preferências pessoais, perseguições ou preconceitos. Os critérios devem ser transparentes, compreensíveis e aplicados de maneira uniforme.

Sempre que possível, o colaborador também deve realizar sua autoavaliação antes da avaliação formal da chefia. A comparação entre ambas amplia a qualidade do diálogo e favorece o desenvolvimento profissional.

Toda avaliação deve assegurar espaço para manifestação do colaborador. O retorno avaliativo precisa reconhecer resultados, apontar oportunidades de melhoria, estabelecer novos objetivos e registrar os compromissos assumidos para o período seguinte.

O feedback constitui parte inseparável desse processo. Nenhum profissional evolui quando desconhece como seu trabalho está sendo percebido. O reconhe-

cimento dos bons resultados possui a mesma importância que a correção dos desvios.

Permanece atual um princípio clássico da liderança: elogios devem ser feitos publicamente; correções disciplinares devem ocorrer reservadamente. O reconhecimento fortalece o senso de pertencimento; a correção reservada preserva a dignidade da pessoa e aumenta as possibilidades de mudança de comportamento.

Os resultados das avaliações devem subsidiar decisões relacionadas ao treinamento, desenvolvimento, promoções, movimentações internas, sucessão e reconhecimento profissional. Avaliar somente faz sentido quando a avaliação produz consequências positivas para o colaborador e para a organização.

Também as lideranças precisam ser avaliadas. Sempre que possível, superiores, pares e subordinados devem participar desse processo mediante critérios previamente definidos. A liderança também deve prestar contas de seu desempenho.

Compete ao executivo agir imediatamente sempre que identificar perseguições, favorecimentos, abusos de autoridade ou qualquer conduta incompatível com a boa liderança. Permitir que essas situações permaneçam significa comprometer o ambiente de trabalho e enfraquecer a confiança da equipe.

Nenhum sistema de governança ou compliance substitui a liderança. As normas disciplinam comportamentos; a liderança inspira pessoas. O regulamento estabelece limites; o líder desperta comprometimento. O compliance reduz riscos; o exemplo do executivo cria cultura.

No final, as pessoas observam muito mais o comportamento do executivo do que seus discursos. A verdadeira liderança nasce da coerência entre aquilo que se exige e aquilo que se pratica. O líder que cumpre as próprias regras fortalece sua autoridade moral e constrói uma cultura baseada na confiança, na responsabilidade e no mérito.

Desenvolvimento contínuo e gestão do conhecimento

Formar uma boa equipe não encerra a responsabilidade do executivo. Pessoas, processos, mercados, tecnologias e modelos de gestão mudam continuamente. Uma organização que deixa de aprender inicia lentamente seu processo de envelhecimento, ainda que seus resultados permaneçam satisfatórios durante algum tempo.

O desenvolvimento contínuo não representa um benefício concedido aos colaboradores. Constitui uma necessidade estratégica para preservar a capacidade de inovação, adaptação e crescimento da organização.

O executivo deve tratar o desenvolvimento permanente como uma prioridade

desde o início de seu mandato. A renovação do conhecimento, a atualização dos procedimentos, a incorporação de novas tecnologias, a revisão das práticas de trabalho e o estímulo à mudança precisam integrar a cultura organizacional.

Compete à liderança identificar os conhecimentos que precisam ser difundidos, os procedimentos que necessitam ser revistos e as competências que deverão ser desenvolvidas para atender às futuras necessidades da organização.

Programas internos de capacitação, palestras, workshops, grupos de estudo, visitas técnicas, congressos, seminários, feiras de negócios, cursos presenciais ou a distância constituem instrumentos importantes para manter a equipe permanentemente atualizada. Entretanto, o desenvolvimento somente produzirá resultados quando estiver relacionado às necessidades estratégicas da organização.

O executivo também deve participar desse processo. Sua presença como palestrante ou expositor em temas de interesse da organização demonstra compromisso com o aprendizado permanente, fortalece sua liderança e eleva o nível de exigência intelectual da equipe.

Sempre que possível, o colaborador que participar de cursos, congressos ou eventos técnicos deverá compartilhar os conhecimentos adquiridos com os demais integrantes da organização. Essa prática multiplica o retorno do investimento realizado, amplia a circulação do conhecimento e fortalece a cultura de aprendizagem.

Quem ensina aprende novamente. Ao preparar uma apresentação, organizar ideias ou responder aos questionamentos dos colegas, o profissional consolida seu próprio aprendizado, fortalece sua credibilidade técnica, desenvolve sua comunicação e prepara-se naturalmente para futuras posições de liderança.

Todo investimento em desenvolvimento deve ser acompanhado por avaliação de seus resultados. Não basta treinar pessoas. É necessário verificar se os conhecimentos adquiridos foram incorporados ao trabalho, produziram melhorias nos processos, aumentaram a produtividade ou contribuíram para a inovação da organização.

A inovação também precisa ser administrada. Novas ideias devem ser registradas, debatidas, testadas e submetidas a análises de viabilidade técnica, econômica e operacional antes de sua implantação. Projetos-piloto, simulações, indicadores de desempenho e avaliações de risco reduzem custos decorrentes de decisões precipitadas e aumentam a segurança das mudanças.

Entretanto, desenvolver pessoas representa apenas parte da responsabilidade do executivo. O conhecimento produzido pela organização não pode permanecer exclusivamente na memória de indivíduos.

Quando um profissional experiente se aposenta, pede demissão ou falece, parte importante da inteligência organizacional pode desaparecer caso não exista um

sistema estruturado de preservação do conhecimento.

A organização deve construir sua memória institucional, registrando processos, decisões, projetos, soluções adotadas, dificuldades enfrentadas, alternativas avaliadas e resultados alcançados. Tanto os sucessos quanto os fracassos merecem ser preservados. A experiência acumulada reduz a repetição de erros e amplia a capacidade de aperfeiçoamento contínuo.

Nem toda ideia abandonada estava errada. Muitas propostas tornaram-se inviáveis apenas porque a organização ainda não possuía tecnologia, recursos financeiros, capacidade computacional ou condições operacionais para executá-las. O tempo pode transformar limitações de ontem em oportunidades de amanhã.

Por essa razão, a memória organizacional deve ser consultada periodicamente. Projetos arquivados, estudos interrompidos e soluções anteriormente rejeitadas podem servir de base para novos ciclos de inovação.

Compete também à organização documentar procedimentos, padronizar processos, elaborar manuais operacionais, registrar decisões estratégicas, construir bancos de lições aprendidas e estimular comunidades internas de prática. Quanto mais o conhecimento circula, menor será a dependência de pessoas isoladas e maior será a capacidade de adaptação institucional.

A área de Gestão de Pessoas, em conjunto com a governança e a tecnologia da informação, deve coordenar programas de integração, sucessão, formação de multiplicadores e preservação da memória institucional, assegurando que o conhecimento produzido permaneça acessível às futuras gerações de colaboradores.

As oportunidades precisam ser oferecidas, mas também precisam ser aproveitadas. Cabe à organização criar condições para o desenvolvimento permanente. Cabe ao colaborador assumir a responsabilidade pelo próprio crescimento profissional.

Organizações verdadeiramente inteligentes não apenas aprendem. Elas preservam o que aprenderam, compartilham esse patrimônio com as novas gerações e transformam o conhecimento acumulado em vantagem competitiva permanente.

Síntese

A gestão do capital humano não começa com a contratação nem termina com a avaliação de desempenho. Ela acompanha toda a jornada do executivo.

Administrar pessoas significa compreender a equipe existente, dimensionar corretamente a força de trabalho, selecionar profissionais compatíveis com a cultura da organização, integrá-los, desenvolver equipes coesas, estabelecer regras permanentes de governança, avaliar resultados com critérios objetivos, estimular o desenvolvimento contínuo e preservar o conhecimento produzido pela or-

ganização.

Nenhuma dessas etapas produz resultados isoladamente. O planejamento sem liderança fracassa. A contratação sem integração desperdiça talentos. A avaliação sem critérios transforma-se em injustiça. O treinamento sem aplicação prática representa custo. O conhecimento que permanece restrito às pessoas desaparece quando elas deixam a organização.

A função do executivo consiste em integrar todas essas etapas em um único sistema de gestão. Organizações sólidas não dependem de indivíduos excepcionais, mas de processos capazes de selecionar, desenvolver, valorizar e suceder pessoas, preservando sua cultura e sua capacidade de produzir resultados ao longo do tempo.

O verdadeiro patrimônio de uma organização não está em seus edifícios, equipamentos ou tecnologias. Está na qualidade das pessoas que ela consegue atrair, desenvolver, manter e preparar para substituírem umas às outras. É essa capacidade que assegura a continuidade institucional e distingue organizações duradouras daquelas que sobrevivem apenas enquanto seus líderes permanecem à frente delas.

Quadro Sinótico – Sistema de Gestão do Capital Humano

Sistema	Finalidade
Planejamento da força de trabalho	Dimensionar quantitativa e qualitativamente as equipes, identificando competências necessárias e necessidades futuras.
Recrutamento, seleção e integração	Atrair, selecionar, admitir e integrar profissionais compatíveis com a estratégia e a cultura organizacional.
Construção e liderança de equipes	Formar equipes de alto desempenho, desenvolver confiança, cooperação, liderança e responsabilidade compartilhada.
Governança de pessoas	Estabelecer normas, responsabilidades, critérios objetivos, compliance, canais de denúncia e comitês de apoio às decisões.
Avaliação de desempenho	Medir resultados, fornecer retorno avaliativo, orientar o desenvolvimento e subsidiar decisões sobre carreira, sucessão e reconhecimento.
Desenvolvimento contínuo	Atualizar competências técnicas, gerenciais e comportamentais, estimulando a aprendizagem permanente e a inovação.
Gestão do conhecimento	Registrar processos, preservar a memória institucional, disseminar experiências e reduzir a dependência de conhecimentos individuais.
Sucessão organizacional	Preparar novas lideranças e assegurar a continuidade da organização.
Objetivo final	Construir uma organização capaz de produzir resultados sustentáveis, preservar sua cultura e manter sua capacidade de evolução independentemente das pessoas que ocupem temporariamente seus cargos de liderança.

Comunicação

A comunicação é uma das funções mais importantes do administrador, do gestor e, principalmente, do executivo. Nenhuma estratégia, decisão ou plano de ação produz resultados se não for corretamente compreendido por quem deverá executá-lo. Administrar é, em grande medida, comunicar.

Comunicar não significa apenas transmitir uma informação. Significa fazer com que a mensagem seja compreendida exatamente como foi concebida. A responsabilidade pela compreensão pertence tanto a quem fala quanto a quem recebe a mensagem. Um bom executivo não presume que foi entendido; ele confirma que houve entendimento.

A facilidade de dispersão tornou-se uma característica da sociedade contemporânea. Telefones celulares, mensagens instantâneas e redes sociais disputam permanentemente a atenção das pessoas, inclusive durante reuniões de trabalho. O contato digital muitas vezes substitui o diálogo presencial, reduzindo a qualidade da comunicação interpessoal. Cabe ao líder estabelecer ambientes em que a atenção esteja voltada ao assunto em discussão, preservando a concentração e o respeito entre os participantes.

Uma técnica simples e extremamente eficaz consiste em solicitar que o destinatário da informação repita, com suas próprias palavras, aquilo que compreendeu. Essa prática reduz interpretações equivocadas, elimina ambiguidades e aumenta significativamente a qualidade da execução das atividades.

Sempre que envolver objetivos, metas, prazos, responsabilidades, valores financeiros, alterações de processos ou decisões estratégicas, a comunicação deve ser formalizada. O registro escrito protege quem determina, quem executa e a própria organização, reduzindo dúvidas futuras e servindo como elemento de acompanhamento e prestação de contas. A formalização não demonstra falta de confiança; representa um mecanismo de boa gestão.

Existem comunicações individuais e coletivas. Cada situação exige linguagem, forma e grau de formalidade adequados. Orientações cotidianas podem ocorrer verbalmente. Entretanto, decisões relevantes devem ser documentadas. Da mesma forma, observações rotineiras sobre desempenho normalmente permanecem na esfera informal, enquanto advertências disciplinares, elogios formais, promoções, bonificações ou alterações funcionais devem integrar os registros da vida profissional do colaborador.

A comunicação também constitui um dos principais instrumentos de liderança. Líderes inspiram, orientam, convencem e mobilizam pessoas por meio da palavra e do exemplo. Não basta determinar tarefas; é necessário explicar os motivos das decisões, compartilhar objetivos, esclarecer expectativas e demonstrar como cada colaborador contribui para o resultado coletivo. Pessoas comprometem-se mais facilmente quando compreendem o propósito do trabalho que realizam.

Da mesma forma, comunicar implica saber ouvir. O executivo que apenas transmite informações perde contato com a realidade da organização. A comunicação deve ocorrer em dois sentidos: da direção para as equipes e das equipes para a direção. Sugestões, críticas, dúvidas e alertas frequentemente antecipam pro-

blemas que poderiam comprometer a organização. A escuta ativa fortalece a confiança, melhora o ambiente de trabalho e qualifica o processo decisório.

A comunicação interna exerce papel decisivo na construção da cultura organizacional. Informações desencontradas, boatos e ausência de posicionamento oficial criam insegurança e favorecem interpretações equivocadas. Cabe à liderança manter seus colaboradores permanentemente informados sobre objetivos, mudanças, resultados, desafios e perspectivas da organização. Uma equipe bem informada tende a apresentar maior comprometimento e menor resistência às mudanças.

A comunicação com investidores, conselhos de administração, órgãos reguladores e demais partes interessadas deve observar rigorosamente a legislação, os estatutos sociais, os regulamentos internos e os princípios da governança corporativa. Transparência, tempestividade, isonomia e precisão das informações preservam a credibilidade institucional e reduzem riscos legais.

Em determinadas circunstâncias, a utilização da mídia pode constituir instrumento estratégico para comunicar posicionamentos institucionais, esclarecer fatos ou influenciar debates relevantes para o setor de atuação da empresa. Essa utilização, entretanto, deve ser cuidadosamente planejada, evitando exposições desnecessárias ou conflitos que comprometam a reputação institucional.

A comunicação de crises exige rapidez, precisão e transparência. Acidentes, falhas operacionais, problemas ambientais, questões tributárias, investigações judiciais, incidentes de segurança da informação ou qualquer fato capaz de afetar a reputação da organização exigem manifestação tempestiva. O silêncio prolongado costuma ampliar rumores e permitir que terceiros controlem a narrativa dos acontecimentos.

Em situações de crise, a verdade deve prevalecer. O executivo pode não possuir todas as respostas imediatamente, mas jamais deve fornecer informações falsas. A mentira destrói rapidamente a credibilidade institucional e, quando descoberta, produz danos normalmente superiores aos causados pelo próprio problema original. É preferível reconhecer que uma investigação está em andamento do que apresentar versões que posteriormente se revelem incorretas.

Toda organização deve possuir um Plano de Comunicação de Crises, integrado ao sistema de gestão de riscos e de governança. Esse plano deve definir previamente quem comunica, quais informações podem ser divulgadas, quais canais serão utilizados, quem responde às autoridades, quem atende à imprensa e quais procedimentos devem ser adotados em cada tipo de ocorrência. Preparação reduz improvisações exatamente nos momentos em que os erros custam mais caro.

A comunicação digital merece atenção especial. Redes sociais ampliaram significativamente a velocidade de propagação das informações e reduziram o tem-

po disponível para respostas institucionais. Uma manifestação inadequada de qualquer colaborador pode gerar repercussões nacionais ou internacionais em poucas horas. Por essa razão, políticas claras sobre utilização das redes sociais, confidencialidade das informações e relacionamento com o público devem integrar as normas internas da organização.

A reputação é construída diariamente pela coerência entre discurso e prática. Nenhuma campanha de comunicação consegue sustentar, por muito tempo, uma organização que age de forma diferente daquilo que divulga. A credibilidade nasce da consistência entre o que a empresa diz, aquilo que faz e a forma como trata seus colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e a sociedade.

O executivo deve compreender que a comunicação não representa apenas uma atividade de apoio administrativo. Ela constitui instrumento de liderança, elemento de governança, mecanismo de integração das pessoas, fator de redução de riscos e um dos principais ativos estratégicos para a construção e preservação da reputação institucional. Uma organização comunica sua identidade em cada decisão, em cada relacionamento e em cada palavra pronunciada por seus representantes.

A relação com a mídia constitui responsabilidade estratégica da alta administração. Ainda que a função operacional seja delegada a uma assessoria de comunicação ou de relações institucionais, a imagem da organização jamais pode ser terceirizada. O porta-voz deve possuir autoridade, domínio técnico e conhecimento suficiente para representar a instituição. Toda manifestação pública precisa estar alinhada à estratégia organizacional, preservando a credibilidade construída ao longo dos anos.

A comunicação institucional deve ser planejada e consistente. Não basta transmitir informações; é necessário assegurar que a mensagem represente corretamente os interesses da organização e não gere interpretações equivocadas. A imagem de uma instituição é construída lentamente, mas pode ser comprometida por uma única declaração precipitada ou mal interpretada.

Pela minha experiência, o executivo não deve confundir relacionamento profissional com amizade. O jornalista deve ser visto como um profissional que desempenha uma função essencial para a sociedade: buscar informações, investigar fatos, esclarecer acontecimentos e produzir notícias de interesse público. Esse trabalho pode, em determinadas circunstâncias, resultar em reportagens favoráveis ou desfavoráveis à organização.

A relação entre executivo e jornalista é, portanto, essencialmente profissional. Ambos possuem interesses legítimos, porém distintos. O executivo procura preservar a imagem, os interesses e a estratégia da organização. O jornalista busca informações relevantes para informar seu público, frequentemente procurando fatos inéditos, conflitos, problemas ou acontecimentos capazes de produzir uma

reportagem de interesse.

Essa diferença de objetivos exige equilíbrio e prudência. O executivo deve compreender que toda conversa com um jornalista pode gerar informação útil para uma matéria, independentemente de sua intenção inicial. Conversas informais, comentários aparentemente irrelevantes ou observações feitas em momentos de descontração podem adquirir outro significado quando inseridos no contexto de uma reportagem. Falar “em off”, sem registro formal ou em entrevistas gravadas é sempre uma decisão que exige avaliação cuidadosa. A experiência demonstra que dificilmente existe um jornalista sem interesse jornalístico naquilo que ouve.

Por essa razão, toda manifestação pública deve ser preparada. O porta-voz precisa conhecer profundamente os assuntos tratados, limitar-se aos fatos comprovados, evitar especulações e jamais responder a questões sobre as quais não possua segurança. Quando necessário, é preferível informar que o tema será posteriormente esclarecido do que oferecer uma resposta incompleta ou imprecisa.

A convivência respeitosa com jornalistas é desejável e necessária, mas não elimina a prudência. A confiança entre as partes é construída pelo profissionalismo, pela transparência e pelo respeito mútuo, nunca pela expectativa de favorecimento pessoal. O bom relacionamento facilita o diálogo, mas não altera a natureza das funções exercidas por cada um.

Essa postura torna-se ainda mais importante em situações de crise. Acidentes, denúncias, falhas operacionais, problemas financeiros ou conflitos internos despertam grande interesse da imprensa e colocam a reputação da organização sob intensa exposição. Nesses momentos, o silêncio prolongado costuma abrir espaço para especulações, enquanto declarações precipitadas podem ampliar os danos.

Cabe ao executivo assumir o controle da comunicação institucional, definir um único porta-voz e assegurar que todas as informações divulgadas sejam coerentes, verdadeiras e verificáveis. Transparência não significa revelar tudo, mas informar corretamente aquilo que pode e deve ser divulgado, preservando aspectos legais, estratégicos e contratuais. A rapidez na comunicação deve caminhar ao lado da precisão, pois recuperar a credibilidade perdida costuma exigir muito mais tempo do que preservá-la.

Em síntese, a relação entre organização e imprensa deve apoiar-se em quatro princípios permanentes: respeito profissional, preparo técnico, prudência na comunicação e compromisso absoluto com a veracidade das informações. Esses elementos fortalecem a credibilidade institucional e reduzem significativamente os riscos inerentes à exposição pública.

Quadro Sinótico – Os Dez Princípios da Comunicação Executiva

Princípio	Aplicação prática
1. Clareza	Utilize linguagem simples, objetiva e adequada ao público. Quanto mais importante a decisão, menor deve ser a possibilidade de dupla interpretação.
2. Confirmação do entendimento	Nunca presuma que a mensagem foi compreendida. Confirme o entendimento por meio de perguntas, repetição dos pontos principais ou registros escritos.
3. Formalização	Metas, objetivos, responsabilidades, prazos, valores e decisões estratégicas devem ser documentados. A comunicação escrita protege a organização e seus colaboradores.
4. Escuta ativa	Comunicar também significa ouvir. O executivo deve estimular sugestões, críticas, dúvidas e informações vindas de todos os níveis da organização.
5. Adequação da linguagem	Ajuste o nível técnico, a formalidade e o meio de comunicação conforme o público, a situação e a relevância do assunto.
6. Coerência	A credibilidade do líder depende da correspondência entre o que diz, o que decide e o que pratica. A comunicação perde valor quando não é acompanhada pelo exemplo.
7. Transparência e ética	A verdade fortalece a reputação institucional. Informações incompletas podem ser explicadas; informações falsas comprometem definitivamente a confiança.
8. Comunicação de crises	Em situações críticas, comunique-se rapidamente, com precisão e responsabilidade. O silêncio prolongado favorece boatos e amplia os danos à imagem da organização.
9. Proteção da reputação	Toda manifestação pública representa a organização. A relação com a imprensa, investidores, clientes, autoridades e sociedade deve preservar permanentemente a credibilidade institucional.
10. Comunicação como liderança	O executivo comunica continuamente por suas palavras, decisões, atitudes e comportamentos. O exemplo é a forma mais poderosa de comunicação e o principal instrumento de liderança.

Síntese

A comunicação executiva não consiste apenas em transmitir informações. Ela integra o sistema de liderança, governança e gestão das organizações. Um executivo eficaz informa, orienta, escuta, persuade, registra, presta contas e inspira pessoas. Organizações eficientes são construídas sobre processos bem definidos; organizações admiradas são construídas sobre uma comunicação clara, ética, transparente e coerente.

Negociação

A negociação é uma competência que pode e deve ser aprendida. Não se trata de uma habilidade puramente intuitiva nem de algo que se desenvolve apenas com a prática. Existem métodos, técnicas, princípios e conhecimentos que precisam ser estudados e aperfeiçoados continuamente. Muitos administradores desprezam esse aprendizado estruturado, acreditando que negociar depende exclusivamente da experiência ou da capacidade de persuasão. Essa postura é tão perigosa quanto ineficaz.

O administrador e o gestor têm a obrigação de conhecer os fundamentos da negociação. Para o executivo, entretanto, esse conhecimento é ainda mais indispensável, pois boa parte de sua atuação consiste em negociar interesses internos e externos à organização. Cada negociação realizada deve representar uma oportunidade de aprendizado. Convém registrar aquilo que funcionou, os erros cometidos, as concessões realizadas, os resultados obtidos e as estratégias utilizadas. A experiência somente produz conhecimento quando acompanhada de reflexão.

A negociação torna-se ainda mais complexa quando envolve outras regiões do país ou diferentes culturas nacionais. Costumes, hábitos, formas de comunicação, percepção do tempo, hierarquia, protocolos e estilos de relacionamento variam significativamente entre os povos. Ignorar essas diferenças pode comprometer uma negociação antes mesmo de ela começar. Por isso, antes de iniciar qualquer processo de negociação internacional ou intercultural, é indispensável pesquisar as características culturais da outra parte, evitando interpretações equivocadas e situações constrangedoras.

Preparação da negociação

Grande parte do sucesso de uma negociação ocorre antes mesmo da primeira reunião. A preparação representa uma das etapas mais importantes de todo o processo.

Alguns princípios básicos devem ser observados.

Primeiro: pesquisar profundamente quem será o interlocutor. É necessário conhecer sua trajetória profissional, sua organização, sua posição hierárquica, seus interesses, seus objetivos, sua situação financeira, seu histórico de negociações e o contexto no qual a organização está inserida. Quanto maior a complexidade da negociação, maior deverá ser o esforço para compreender o ambiente em que ela ocorrerá. Informações obtidas por fontes públicas, mercado, fornecedores, clientes e demais relacionamentos podem contribuir significativamente para a qualidade da negociação, sempre dentro dos limites éticos e legais.

Segundo: identificar se o representante possui autoridade para decidir. Muitas negociações fracassam porque a pessoa presente à mesa não possui poder para concluir o acordo. Em algumas situações, ela apenas coleta informações para que outra instância decida posteriormente. Cabe ao negociador compreender quem realmente exerce influência na decisão final e fornecer ao representante argumentos consistentes que possam ser levados aos verdadeiros decisores.

Terceiro: conhecer previamente seus próprios limites. Nenhum negociador deve improvisar durante uma negociação importante. Antes de iniciar as conversas, devem estar definidos os objetivos, as concessões aceitáveis, os pontos inegociáveis, os riscos envolvidos e o momento adequado para interromper as tratati-

vas caso o acordo deixe de ser vantajoso. Em negociações relevantes, ensaiar cenários e simular possíveis questionamentos aumenta significativamente as chances de sucesso.

Elementos fundamentais da negociação

Toda negociação envolve alguns elementos essenciais.

1. Propósito da negociação

O primeiro aspecto consiste em compreender qual é o objetivo da negociação.

Quando se pretende construir uma relação duradoura, baseada em confiança e continuidade, estamos diante de uma negociação colaborativa. O interesse principal não é apenas concluir um negócio, mas estabelecer uma parceria de longo prazo. Nessa situação, busca-se uma relação ganha-ganha, em que ambas as partes obtenham benefícios e fortaleçam o relacionamento.

Em outras circunstâncias, a negociação possui caráter distributivo. O relacionamento termina com a conclusão do negócio e dificilmente haverá novos contatos. Cada parte procura obter a maior vantagem possível, caracterizando uma relação ganha-perde. Saber identificar qual dos dois modelos está presente permite definir estratégias mais adequadas.

2. Tempo

O tempo constitui um dos recursos mais valiosos da negociação.

É indispensável conhecer os prazos de ambas as partes. Quem possui maior urgência normalmente encontra-se em posição menos favorável. Da mesma forma, negociações que permanecem indefinidamente sem evolução costumam indicar ausência de interesse real de um dos envolvidos. Quando não existe disposição para avançar, prolongar as conversas apenas aumenta custos e desgasta o relacionamento.

3. Informação

A informação representa um dos maiores ativos do negociador.

Conhecer os interesses, necessidades, expectativas, limitações financeiras, estrutura organizacional, posicionamento competitivo, dificuldades operacionais e alternativas disponíveis para a outra parte permite compreender seus verdadeiros objetivos. Da mesma forma, deve-se avaliar cuidadosamente quais informações da própria organização podem ou não ser compartilhadas.

4. Limites da negociação

Todo negociador precisa conhecer exatamente até onde pode avançar.

Concessões improvisadas normalmente produzem prejuízos futuros. Definir previamente limites financeiros, jurídicos, técnicos, operacionais e estratégicos reduz significativamente o risco de decisões precipitadas.

Ética na negociação

Uma negociação bem-sucedida não pode ser construída sobre fraude, corrupção ou deslealdade. Organizações e pessoas desonestas podem, eventualmente, produzir vantagens imediatas, porém costumam gerar elevado risco jurídico, reputacional e financeiro.

O crescimento das organizações criminosas, da corrupção empresarial, das fraudes digitais e dos ataques cibernéticos exige atenção permanente dos executivos. Procedimentos de compliance, auditoria de dados e documental, verificação da reputação dos parceiros e mecanismos de controle tornaram-se parte integrante da negociação moderna. Muitas vezes, a melhor negociação é aquela que não se realiza.

Postura:

Cabe ao negociador confirmar ou não dentro do processo as informações obtidas. Para reconhecer se há um ambiente de exposição confiável ou situações de blefes. As perguntas são um das ferramentas. O que o negociador deve fazer é ouvir com a atenção as entrelinhas das resposta.

Quadro Sinótico – As Dez Perguntas do Negociador

Pergunta	O que deve ser analisado	Objetivo
1. O que pretendo alcançar?	Definir claramente o objetivo principal e os secundários.	Evitar negociações sem direção.
2. Com quem vou negociar?	Conhecer a pessoa, a organização, sua cultura e histórico.	Adequar a estratégia ao interlocutor.
3. Quem realmente decide?	Identificar o decisor e os influenciadores.	Concentrar esforços em quem possui poder.
4. O que a outra parte deseja?	Necessidades, interesses, expectativas e dificuldades.	Encontrar pontos de convergência.
5. O que ela sabe sobre mim?	Avaliar o nível de informação disponível sobre sua organização.	Evitar exposição desnecessária.
6. Até onde posso conceder?	Definir previamente limites financeiros, técnicos, jurídicos e estratégicos.	Evitar improvisações e prejuízos.
7. Qual é minha alternativa se não houver acordo?	Identificar outras opções disponíveis (BATNA).	Negociar com segurança e independência.
8. O tempo favorece quem?	Verificar prazos, urgências e pressões existentes.	Utilizar o fator tempo como vantagem estratégica.
9. A outra parte é confiável?	Avaliar reputação, ética, histórico, compliance e capacidade de cumprir o acordo.	Reduzir riscos futuros.
10. Vale a pena fechar este negócio?	Comparar benefícios, riscos e impactos para a organização.	Decidir racionalmente, e não emocionalmente.

O aprendizado permanente

Nenhum negociador nasce pronto. A competência desenvolve-se por meio de estudo, observação, preparação e prática contínua. Grandes negociadores costumam registrar suas experiências, revisar estratégias utilizadas, analisar sucessos e fracassos e aperfeiçoar continuamente sua forma de negociar.

Negociar é administrar interesses. Quanto maior a responsabilidade do gestor ou do executivo, maior será a importância dessa competência para o sucesso da organização.

Quadro Sinótico — Fundamentos da Negociação

Etapa	Aspectos principais	Objetivo
Preparação	Pesquisa sobre pessoas, organização, mercado e contexto	Reduzir incertezas
Autoridade	Identificar quem decide e quem apenas influência	Direcionar corretamente os argumentos
Planejamento	Definir objetivos, limites, concessões e alternativas	Evitar improvisações
Propósito	Negociação colaborativa (ganha-ganha) ou distributiva (ganha-perde)	Escolher a estratégia adequada
Tempo	Conhecer prazos e urgências das partes	Aproveitar o fator temporal
Informação	Levantar interesses, necessidades, fragilidades e expectativas	Aumentar o poder de negociação
Limites	Estabelecer previamente o que pode ou não ser concedido	Preservar os interesses da organização
Ética e Compliance	Rejeitar corrupção, fraude e parceiros sem reputação	Reduzir riscos jurídicos e reputacionais
Aprendizado	Registrar resultados, revisar erros e aperfeiçoar métodos	Desenvolver competência permanente

Princípios permanentes da boa negociação

Existem princípios que orientam qualquer negociação, independentemente de seu objeto, valor ou complexidade. Embora cada situação possua características próprias, alguns fundamentos permanecem constantes e aumentam significativamente as possibilidades de alcançar um bom resultado.

O primeiro deles é a preparação. Negociar sem pesquisar a outra parte representa uma das principais causas de insucesso. É indispensável conhecer a organização, seus dirigentes, sua situação financeira, sua posição no mercado, seus interesses e o contexto em que a negociação ocorrerá. Quanto maior o conhecimento disponível, menores serão as incertezas durante o processo.

Outro princípio consiste em ouvir mais do que falar. Bons negociadores dedicam mais tempo à escuta do que à argumentação. As informações obtidas durante uma conversa frequentemente revelam necessidades, preocupações, limites e interesses que dificilmente seriam conhecidos por outros meios. A escuta atenta

permite formular propostas mais consistentes e identificar oportunidades que passariam despercebidas por quem fala em excesso.

Também é fundamental negociar com quem possui efetivo poder de decisão. Em muitas ocasiões, o interlocutor apenas transmite informações para superiores hierárquicos. Conhecer a estrutura decisória da outra organização evita desperdício de tempo e permite direcionar corretamente os argumentos para aqueles que efetivamente decidirão.

Outro requisito indispensável é conhecer os próprios limites. Antes do início das tratativas, o negociador deve saber exatamente quais concessões poderá realizar, quais pontos são inegociáveis e qual será o limite máximo aceitável para concluir o acordo. A improvisação costuma produzir decisões inadequadas e comprometer resultados futuros.

A negociação também exige equilíbrio emocional. Decisões tomadas sob pressão, entusiasmo excessivo, irritação ou qualquer outro impulso emocional tendem a prejudicar o julgamento racional. Controlar as emoções é uma das maiores qualidades do bom negociador, especialmente quando o ambiente se torna tenso ou conflituoso.

A informação normalmente possui valor superior aos próprios argumentos. Quanto mais informações relevantes uma das partes possuir, maior será sua capacidade de compreender o cenário, antecipar comportamentos, identificar oportunidades e formular propostas consistentes. Em negociação, conhecimento frequentemente representa mais poder do que capacidade de convencimento.

Outro princípio permanente consiste em construir confiança sem abandonar a prudência. Relações de confiança facilitam acordos, reduzem conflitos e favorecem parcerias duradouras. Entretanto, confiança não significa ingenuidade. O negociador prudente verifica informações, documenta compromissos e preserva mecanismos de segurança para ambas as partes.

Da mesma forma, a ética jamais deve ser sacrificada para concluir um acordo. Resultados obtidos por meio de fraude, corrupção, manipulação ou deslealdade normalmente produzem consequências negativas para pessoas e organizações. A reputação constitui um patrimônio construído ao longo de muitos anos e pode ser destruída por uma única negociação conduzida sem princípios.

Outro aspecto essencial é possuir sempre uma alternativa caso não haja consenso. O negociador que depende exclusivamente de um único acordo perde capacidade de decisão e torna-se vulnerável às pressões da outra parte. Ter alternativas viáveis proporciona maior independência, reduz a ansiedade e fortalece a posição negocial.

Por fim, toda negociação deve transformar-se em aprendizado. Os melhores negociadores registram os resultados alcançados, analisam erros e acertos, iden-

tificam oportunidades de melhoria e utilizam essa experiência para aperfeiçoar negociações futuras. A excelência em negociação não decorre apenas da experiência acumulada, mas da capacidade permanente de aprender com ela.

III - Competências pessoais

Saúde Física, Saúde Mental e Inteligência Emocional

O exercício da função executiva impõe provações que poucas profissões experimentam com igual intensidade. Não se trata apenas de administrar recursos, pessoas ou processos. O executivo administra conflitos permanentes, interesses divergentes, expectativas elevadas, crises inesperadas, pressões financeiras, disputas de poder e decisões cujas consequências podem afetar centenas ou milhares de pessoas. É uma atividade de elevada complexidade psicológica, que exige um equilíbrio emocional incomum.

A sociedade costuma enxergar apenas os benefícios da posição executiva. Vê o prestígio, a remuneração, o poder de decisão e a visibilidade pública. Poucos percebem o peso invisível que acompanha essa função. A responsabilidade não termina ao final do expediente. O executivo leva consigo preocupações para casa, interrompe o sono para resolver problemas, convive com incertezas permanentes e frequentemente precisa decidir sem possuir todas as informações necessárias. A solidão da decisão é uma das características mais marcantes da vida executiva.

Manter o equilíbrio diante desse ambiente não é fruto do acaso nem resultado exclusivo da personalidade. Trata-se de uma competência que precisa ser desenvolvida continuamente. O autoconhecimento representa uma das maiores ferramentas de proteção do dirigente. Conhecer as próprias limitações, reconhecer seus pontos fortes, identificar reações emocionais, compreender suas fragilidades e perceber os sinais de desgaste psicológico são atitudes que aumentam significativamente a qualidade das decisões e reduzem os riscos decorrentes do excesso de pressão.

Nem todos conseguem desenvolver esse grau de consciência. Muitos executivos acumulam frustrações, decepções, perdas, conflitos e preocupações sem elaborar adequadamente essas experiências. O organismo responde. A literatura médica demonstra que o estresse crônico está associado ao aumento da incidência de hipertensão arterial, doenças cardiovasculares, diabetes descompensada, distúrbios gastrointestinais, alterações imunológicas, transtornos do sono, ansiedade, depressão e síndrome de burnout. O corpo frequentemente manifesta aquilo que a mente insiste em ocultar.

A função executiva exige grande capacidade adaptativa. Mudanças de mercado, transformações tecnológicas, crises econômicas, alterações regulatórias, confli-

tos internos, sucessões empresariais e mudanças políticas obrigam o dirigente a reconstruir estratégias continuamente. Quem permanece preso a modelos mentais rígidos tende a sofrer mais intensamente os efeitos das mudanças. Adaptabilidade tornou-se uma competência estratégica, tanto para a organização quanto para quem a dirige.

O equilíbrio emocional não significa ausência de tensão. Significa desenvolver recursos internos para enfrentar a tensão sem permitir que ela destrua a capacidade de julgamento. Decidir sob pressão continuará fazendo parte da vida do executivo. A diferença está na forma como cada dirigente administra essa pressão.

Por essa razão, cuidar da saúde física e mental deve integrar a agenda profissional do executivo com a mesma prioridade dedicada às finanças ou à estratégia da organização. Exames médicos periódicos, acompanhamento cardiológico quando necessário, atividade física regular, alimentação equilibrada, sono adequado e momentos de descanso não constituem luxo nem perda de tempo. Representam investimento na capacidade de continuar decidindo com clareza e responsabilidade.

Da mesma forma, o acompanhamento psicológico deve ser encarado com absoluta naturalidade. Assim como atletas de alto rendimento possuem técnicos e preparadores físicos, executivos podem beneficiar-se enormemente da supervisão psicológica ou de processos estruturados de psicoterapia. Não se trata de tratar doenças, mas de preservar equilíbrio, desenvolver autoconhecimento, ampliar a inteligência emocional e construir mecanismos saudáveis para enfrentar as pressões inerentes ao cargo.

Uma das maiores contribuições do acompanhamento psicológico consiste em permitir que o executivo retire simbolicamente os problemas de dentro de si para observá-los com maior distanciamento. Quando uma dificuldade permanece exclusivamente no plano emocional, tende a crescer de forma desproporcional. Ao ser verbalizada, analisada e reorganizada racionalmente, frequentemente revela alternativas que antes permaneciam ocultas. O problema deixa de dominar o executivo para tornar-se objeto de análise.

Existe, entretanto, um risco igualmente relevante. Alguns dirigentes desenvolvem excessiva racionalização como mecanismo permanente de defesa. Procuram explicar tudo pela lógica, eliminando qualquer manifestação emocional. Essa postura aparentemente fortalece o gestor, mas pode produzir progressivo distanciamento das pessoas, perda da empatia, endurecimento das relações humanas e decisões excessivamente frias. A racionalidade é indispensável à administração; porém, quando desconectada dos valores humanos, pode comprometer o caráter, enfraquecer a liderança e conduzir a soluções tecnicamente corretas, porém moralmente inadequadas.

A inteligência emocional, conceito amplamente difundido nas últimas décadas, não representa sensibilidade excessiva nem permissividade. Ela corresponde à capacidade de reconhecer as próprias emoções, compreender as emoções alheias, administrar impulsos, controlar reações sob pressão, manter equilíbrio diante das adversidades e preservar relacionamentos produtivos mesmo em ambientes de conflito. Executivos emocionalmente equilibrados costumam formar equipes mais estáveis, administrar crises com maior serenidade e produzir decisões mais consistentes.

Também é necessário compreender que a saúde constitui patrimônio estratégico da carreira executiva. Muitas trajetórias brilhantes foram interrompidas precocemente por negligência com o próprio organismo. O excesso de trabalho, a ausência de repouso, a alimentação inadequada, o sedentarismo, o abuso de álcool, o tabagismo e a incapacidade de administrar o estresse continuam figurando entre os principais fatores responsáveis pelo afastamento definitivo de dirigentes altamente competentes.

Felizmente, hábitos saudáveis podem ser aprendidos. A cultura pessoal não é imutável. Assim como o executivo aprende finanças, estratégia, negociação ou governança, também pode aprender a cuidar melhor de sua saúde física e emocional. Isso exige abandonar preconceitos históricos que associam a procura por ajuda psicológica à fragilidade pessoal. Na realidade, reconhecer limites, pedir orientação especializada e desenvolver mecanismos de proteção emocional demonstram maturidade, inteligência e responsabilidade.

A organização depende das decisões do executivo. Essas decisões dependem de sua capacidade de pensar com clareza. E essa clareza depende, em grande medida, da preservação de sua saúde física, mental e emocional. Nenhum patrimônio empresarial é mais valioso do que uma liderança capaz de permanecer lúcida, equilibrada e íntegra diante das pressões inevitáveis da vida executiva.

Síntese

O sucesso executivo não é sustentado apenas pelo conhecimento técnico ou pela capacidade de decidir. Ele depende, sobretudo, da preservação do próprio dirigente. A função executiva impõe pressões permanentes que desafiam diariamente a saúde física, o equilíbrio emocional e a capacidade de julgamento. O executivo que aprende a cuidar de si amplia sua resistência às crises, melhora a qualidade de suas decisões e preserva sua capacidade de liderar ao longo dos anos. A gestão eficiente começa pela administração da própria vida.

Quadro Sinótico – Saúde e Equilíbrio na Vida Executiva

Aspecto	Impacto na atividade executiva	Conduta recomendada
Pressão constante	Decisões complexas e responsabilidade permanente	Desenvolver autoconhecimento e inteligência emocional

Aspecto	Impacto na atividade executiva	Conduta recomendada
Estresse crônico	Aumento do risco cardiovascular, ansiedade, burnout e distúrbios do sono	Identificar precocemente sinais de desgaste e agir preventivamente
Autoconhecimento	Melhora o julgamento e reduz decisões impulsivas	Refletir continuamente sobre limitações e comportamentos
Acompanhamento psicológico	Favorece equilíbrio e clareza nas decisões	Utilizar psicoterapia ou supervisão como instrumento de desenvolvimento
Saúde física	Sustenta desempenho intelectual e capacidade de liderança	Exames periódicos, atividade física, alimentação adequada e sono regular
Racionalização excessiva	Pode gerar perda de empatia e endurecimento moral	Equilibrar lógica, sensibilidade e valores éticos
Inteligência emocional	Fortalece liderança, negociação e gestão de conflitos	Aprender a administrar emoções próprias e compreender as dos outros
Cultura pessoal	Hábitos podem ser modificados ao longo da carreira	Abandonar preconceitos e incorporar práticas permanentes de autocuidado
Princípio executivo	O dirigente é o principal instrumento da organização	Preservar a própria saúde é proteger a capacidade de decidir e liderar.

Capacidade de ouvir e resistência à pressão

Há duas condições para o executivo oferecer resultados à organização e tornar a tomada de decisão apropriada às circunstâncias do momento. A primeira é a capacidade de ouvir a outra parte. Usar o outro chapéu, colocar-se na condição do próximo. Trata-se de uma atitude amadurecida. Não é uma fraqueza decisória; é uma virtude imprescindível.

Refletir é necessário. Tomar decisões de rompante é delicado. É comum ocorrer uma reação intempestiva. A reação não é decisão. É um extravasamento, comum e até necessário para alguns tipos de personalidade. Cabe, depois da reação imediata, criar um espaço de tempo para compreender o contexto. Examinar alternativas, ouvindo assessorias de referência, membros do conselho ou sócios majoritários. Não tomar decisões importantes isoladamente é uma regra. Fazer isso é um erro capital.

Muitas vezes, surgem emboscadas disfarçadas de problemas agudos para prejudicar o executivo. Avalie sempre. A paranoia é uma condição de comando quase inevitável. É preciso ter cautela para evitar a tendência de ouvir e registrar apenas o que convém ou confirma aquilo que já se pensa. É essencial evitar o viés de confirmação. Cabe ao executivo ouvir os discordantes e avaliá-los. A escuta precisa ser ativa. É necessário compreender realmente o que está sendo interpretado sobre o assunto em pauta. Tenha sempre em mente a dificuldade de separar o interlocutor da proposta apresentada. É comum o prejulgamento do emissor, confundindo-se a opinião com as características de quem a expressa.

Há dois componentes importantes na decisão: a reunião de informações e o tempo disponível para decidir e para que a ação produza efeitos. As informações

nunca serão completas o suficiente para eliminar o risco da decisão. O tempo será sempre um fator escasso. Cabe avaliar se as informações reunidas oferecem condições para uma decisão no tempo disponível. Calibrar informação, tempo e processo decisório é uma das principais funções do executivo. No final, a decisão é solitária. A responsabilidade é de quem deu a ordem, emitiu o comunicado ou assinou a proposta.

O segundo componente é a resistência à pressão. As pressões são permanentes e difusas. Fazem parte da rotina executiva. Há pressões contínuas, provenientes de diferentes níveis da organização e de interesses muitas vezes conflitantes.

Cabe ao executivo criar camadas decisórias, com alçadas claramente definidas, para reduzir o impacto e a quantidade de pressões cotidianas. A solução de conflitos e a administração das pressões devem obedecer a uma hierarquia decisória, baseada em parâmetros previamente estabelecidos. Nem toda pressão precisa chegar ao executivo principal. Uma organização madura distribui responsabilidades e preserva a alta direção para as decisões verdadeiramente estratégicas.

Há momentos de dor aguda em que a mente clama por alívio. Não ceda. Concentre-se na relevância do momento e mantenha o foco na melhor alternativa. Isso implica não reagir de imediato. A construção da melhor solução dificilmente ocorre no calor do embate. Se for necessário, faça simulações de defesa ou de ataque. Vale o improviso treinado. A mente responde melhor quando cria caminhos alternativos. A experiência colabora, mas não é determinante. **As funções do executivo não é resolver todos os problemas, mas construir uma organização capaz de resolvê-los sem depender dele**.

A utilização de comitês para a apreciação de problemas, a formulação de sugestões e a identificação de oportunidades constitui uma resposta adequada às pressões cotidianas. Esse modelo transfere a análise inicial para um ambiente coletivo, reduzindo a influência de personalidades e personalismos e fortalecendo a qualidade técnica das decisões. Os comitês não substituem o executivo, mas ampliam sua capacidade de análise, distribuem responsabilidades e contribuem para decisões mais consistentes e legitimadas pela organização. **Institucionalizar a decisão**. Uma organização madura procura fazer com que as decisões dependam cada vez menos das características individuais de seus dirigentes e cada vez mais de processos, critérios e instâncias colegiadas. Essa é uma característica comum das organizações mais longevas e resilientes.

Quadro Sinótico – Capacidade de Ouvir e Resistência à Pressão

Competência	Princípio	Aplicação Executiva	Risco quando negligenciada
Escuta ativa	Ouvir para compreender, não apenas para responder.	Identificar argumentos, fatos e intenções do interlocutor.	Julgamentos precipitados e decisões mal fundamentadas.
Empatia	Colocar-se na posição da outra parte (“usar o outro chapéu”).	Compreender interesses, motivações e impactos da decisão.	Visão limitada e conflitos desnecessários.
Viés de confirmação	Evitar ouvir apenas o que confirma convicções pessoais.	Estimular opiniões divergentes e o contraditório.	Decisões baseadas em crenças e não em evidências.
Análise das informações	Nenhuma decisão dispõe de todas as informações necessárias.	Avaliar a qualidade, confiabilidade e suficiência dos dados disponíveis.	Excesso de confiança ou paralisia decisória.
Gestão do tempo	O tempo é sempre limitado.	Equilibrar velocidade e qualidade da decisão.	Decidir tarde demais ou precipitadamente.
Consulta qualificada	Ouvir especialistas, conselheiros e sócios antes da decisão.	Construir alternativas sem transferir a responsabilidade.	Isolamento decisório e aumento dos riscos.
Responsabilidade final	Ouvir é coletivo; decidir é individual.	Assumir integralmente as consequências da decisão.	Transferência indevida de responsabilidade.
Resistência à pressão	A pressão faz parte permanente da função executiva.	Manter serenidade e clareza de julgamento mesmo em crises.	Decisões impulsivas para aliviar a tensão.
Controle emocional	Reação não é decisão.	Criar distância entre o impacto emocional e a escolha racional.	Atitudes intempestivas e arrependimento posterior.
Planejamento de alternativas	Preparar cenários antes do confronto.	Simular estratégias de defesa, negociação ou ataque.	Improvisação desorganizada.
Experiência	A experiência orienta, mas não substitui a análise.	Utilizar o conhecimento acumulado sem desprezar fatos novos.	Repetição de soluções inadequadas para problemas diferentes.
Liderança sob pressão	O comportamento do líder influencia toda a equipe.	Demonstrar equilíbrio, confiança e firmeza durante as crises.	Contaminação emocional da organização e perda de autoridade.

Síntese Executiva

Ouvir amplia a qualidade da decisão. A pressão testa a qualidade do decisor. O executivo competente transforma informações, tempo e equilíbrio emocional em decisões responsáveis, assumindo integralmente suas consequências.

Coragem e ética

É muito difícil separar a coragem da decisão racionalizada. A coragem está entre o limite do tempo, da informação e da previsível consequência decisória. Não é assumir riscos. É criar o risco e agir sob informações insuficientes, tempo escasso

e uma resposta imprevisível. A coragem não pode ser uma atitude suicida. É um ato calculado ou de improviso, estabelecido por condições materiais evidentes ou pelo subconsciente que aflora no momento decisivo.

Agir ou não agir são movimentos de coragem. Não ultrapassar o próprio limite para atender ao espaço oferecido pela organização pode ser considerado uma atitude de coragem. Trata-se de não criar motivos para arrependimento ou uma carga emocional insuportável. A coragem está nas escolhas para decidir em condições de incerteza, protegendo a si mesmo, a organização, os sócios e a equipe.

A ética é um conjunto de valores que o executivo possui. Ele decidirá sob essas convicções pessoais e sob a égide dos valores da organização. Se os exceder, será avaliado pelas circunstâncias. O julgamento caberá a quem tem autoridade para demiti-lo ou deslocá-lo da função, bem como ao escrutínio da autoridade legal competente. A instalação de um comitê de ética reduz conflitos pessoas e qualifica decisões sobre os limites e atitudes incorridas.

A organização pode ter uma flexibilidade ética mais ampla do que a do executivo. Cria-se, então, um dilema: agir sob qual densidade ética? **O limite ético do executivo nunca deve ser inferior ao seu próprio limite moral, ainda que a organização admita maior flexibilidade**.

Quadro sinótico

Coragem Executiva	Características
Decidir com informações incompletas	Nunca existem todas as respostas.
Diferenciar coragem de imprudência	Risco calculado e consciente.
Resistir à pressão	Não decidir apenas para aliviar a tensão.
Admitir erros	Coragem intelectual.
Enfrentar conflitos	Não fugir das decisões difíceis.
Suportar consequências	Responder pelos próprios atos.
Agir ou esperar	Saber quando cada atitude é mais adequada.

Ética Executiva	Aplicação prática
Integridade	Coerência entre discurso e ação.
Cumprimento da lei	Condição necessária, mas não suficiente.
Conflito de interesses	Evitar favorecimentos.
Transparência	Informações verdadeiras aos superiores e acionistas.
Exemplo pessoal	A liderança educa pelo comportamento.
Responsabilidade	Assumir consequências das decisões.
Reputação	Principal patrimônio profissional do executivo.

PARTE III
PRIMEIROS DIAS

O impacto inicial é ameaçador para o público interno da organização. Se há sucessão interna, nem tanto. Os colaboradores podem esperar algumas mudanças, mas o clima é menos ameaçador.

Há várias situações de mudança: a simples substituição do executivo, a compra da empresa por outra organização ou uma situação de temporariedade da função. Cada cenário cria expectativas de todos os lados.

O cenário de maior impacto é a mudança da titularidade da empresa. Aí residem duas expectativas: a do novo dirigente e a dos novos proprietários. A mudança de titularidade decorre, normalmente, da desistência dos antigos controladores por algum motivo: ausência de sucessão, crise societária, crise financeira, crise gerencial ou simples decadência do negócio.

Nessas condições, a expectativa é enorme. A equipe remanescente sabe que nem todos permanecerão na organização. Mudanças de estrutura, de processos e de pessoas costumam ser esperadas.

A sucessão interna planejada apresenta a vantagem de reduzir as expectativas de ruptura. É um processo construído por várias mãos e preparado ao longo do tempo, com reformulações gradativas. Quando a sucessão ocorre, tudo aquilo que precisava ser resolvido já aconteceu ou deveria ter acontecido.

O sucessor não deve assumir o cargo criando uma crise desnecessária. O ônus dos ajustes pertence a quem deixa a função. Acomodações, reparos, reorganizações e, quando cabíveis, bonificações de saída devem ser ser tratados antes da transição. O antecessor deve entregar uma organização em condições de continuidade, sem transferir problemas que poderiam ter sido solucionados durante sua gestão.

A substituição por um executivo externo, sem alteração da titularidade da empresa, também cria expectativas na equipe. Entretanto, nesse caso, permanece a possibilidade de recorrer aos sócios ou ao conselho de administração para compreender os motivos da mudança e a direção que a organização pretende seguir.

A mais importante etapa é a comunicação da atual administração aos membros da equipe. O que ocorrerá. Por quê. Quem assumirá. Quando ocorrerá. Como será conduzida a transição. Se essa comunicação não for feita antecipadamente, a empresa incorre em riscos importantes. A equipe fica refém de boatos. Os profissionais mais qualificados e com maior empregabilidade procurarão alternativas para abandonar a empresa na primeira oportunidade. Ninguém quer ser maltratado ou desconhecer suas expectativas. As pessoas investiram tempo, conhecimento e recursos, criaram expectativas de carreira, assumiram compromissos pessoais e, muitas vezes, dívidas de longo prazo. Tudo isso pesa na condução da transição.

A comunicação ao conjunto de fornecedores e clientes é outra etapa relevante.

Aos fornecedores permanece a expectativa de continuidade, principalmente nos negócios B2B. Há fornecedores preferenciais que deixaram de atender concorrentes da empresa por acordos formais ou informais. Muitos direcionaram investimentos, capacidade produtiva e equipes para atender aquele cliente. O mesmo ocorre com os clientes, que depositaram confiança na relação construída ao longo dos anos. Precisam entender o que está ocorrendo para decidir se permanecem ou não nas novas condições.

É evidente que, no caso de sucessão planejada, essas relações teoricamente já estariam resolvidas antes da efetivação da mudança. Haveria apenas a formalização da sucessão e, se possível, uma celebração da continuidade. Porém, nos casos de ruptura ou de mudanças inesperadas, ou mesmo esperadas, mas não comunicadas, as expectativas e as consequências tornam-se relevantes. Cabe a quem assume, com a colaboração do antecessor, preparar o caminho para a estabilização dessas relações, ainda que isso exija um período de transição previamente negociado.

Os bancos, investidores e demais instituições financeiras também observam atentamente uma mudança de comando. Alterações na direção podem produzir revisões de limites de crédito, exigências de garantias adicionais ou mudanças na forma de relacionamento. A confiança do mercado financeiro também faz parte do patrimônio da organização e precisa ser preservada durante a sucessão.

Nas organizações que mantêm relações permanentes com órgãos públicos, agências reguladoras ou entidades de classe, a comunicação institucional também deve ser considerada. A mudança de comando não pode gerar dúvidas quanto ao cumprimento das obrigações legais, contratuais e regulatórias.

O público interno mais relevante é o gerencial e deve ser tratado com respeito e confiança. Esses profissionais podem não ter obtido sucesso na sucessão, mas contribuíram para a organização e agora podem tornar-se elementos-chave para a recondução da empresa a um novo ciclo de desenvolvimento. Conhecem a organização, seus processos, seus clientes, seus fornecedores e sua cultura. Desprezar esse patrimônio humano é um erro frequente em processos de sucessão.

No fundo, a nova direção, quando não resulta de uma sucessão interna, precisa transmitir confiança a todos os integrantes da cadeia de valor da organização: colaboradores, clientes, fornecedores, instituições financeiras, parceiros, investidores e demais interessados. A continuidade das relações depende menos do discurso e mais da percepção de estabilidade que a nova administração consegue transmitir desde os primeiros momentos.

O que observar

Quem passou por um processo de avaliação e foi escolhido para assumir as responsabilidades do empreendimento precisa ter a cautela de compreender as

hierarquias formais e ouvi-las. Isso pode ocorrer por meio de processos formais e informais. Os dois são necessários. Além das hierarquias formais, toda organização possui lideranças informais. Nem sempre ocupam cargos relevantes no organograma, mas exercem influência sobre grupos, difundem opiniões e, muitas vezes, contribuem para o sucesso ou para o fracasso das mudanças. Identificá-las é parte do processo de conhecimento da organização.

Conhecer as pessoas e avaliá-las é fundamental. Há sucessões em que ocorre a aplicação de *assessment*, ou seja, uma avaliação da adequação da pessoa ao cargo. É um trabalho de grande responsabilidade, realizado mediante autorização do avaliado, que tem direito de acesso aos resultados.

Cabe repassar com a equipe todas as funções que realiza e analisar, em conjunto, quais medidas deveriam ser implementadas para desobstruir processos, eliminar dificuldades e ampliar os resultados positivos. Também cabe lançar desafios aos membros da equipe para que formulem propostas de melhoria. É uma forma de avaliar quem está, ou não, interessado no seu futuro sob a nova direção.

Antes de formar qualquer conclusão, entretanto, o executivo deve confrontar as opiniões recebidas com os indicadores da organização. Demonstrações financeiras, fluxo de caixa, orçamento, produtividade, qualidade, inadimplência, rentabilidade e demais indicadores permitem distinguir fatos de percepções pessoais. Muitas organizações convivem durante anos com explicações que não resistem à análise dos números.

É indispensável conhecer os fornecedores-chave, entender os critérios de segurança, os controles de estoque, a situação jurídica da organização e seu organograma. Também é importante compreender a cultura organizacional. Nem tudo o que acontece está escrito em normas ou procedimentos. Cada organização desenvolve hábitos, costumes e formas próprias de tomar decisões. Conhecer essa cultura facilita a integração do novo executivo e evita conflitos desnecessários.

Tudo passa por um processo de *checklist*, previamente formulado, para compreender o que deve ser verificado de imediato. Os núcleos financeiro, jurídico, administrativo, de controles internos e de contabilidade merecem atenção especial. O mesmo ocorre com clientes, fornecedores, concorrentes e com a participação da organização em entidades associativas de representação e proteção setorial.

É recomendável estruturar uma agenda de entrevistas e reuniões com os responsáveis por cada área. Além de conhecer as atividades desenvolvidas, o executivo poderá comparar versões sobre um mesmo problema, identificar convergências e divergências e compreender melhor o funcionamento da organização.

A observação deve transformar-se em pauta permanente de encontros e reu-

niões de esclarecimento e conhecimento. Ouvir mais do que falar é uma atitude prudente nesse período inicial. As informações obtidas servirão de fundamento para as decisões futuras e permitirão estabelecer prioridades de atuação com maior segurança.

Faça o trabalho de avaliação, tomadas de conhecimento por meio de roteiros roadmap e listagem de verificação. A verificação deve ser profunda. Conhecer a autoridade que está sob seu encargo. Limites e alçadas.

Quadro Sinótico – Checklist Inicial do Executivo

Área	O que verificar	Situação	Prioridade
Governança	Organograma, estatuto, alçadas, poderes de decisão, procurações e delegações.		
Estratégia	Missão, objetivos, planejamento estratégico, principais indicadores e metas.		
Financeiro	Caixa, fluxo de caixa, endividamento, aplicações, financiamentos, limites bancários e capital de giro.		
Contabilidade	Balanços, auditorias, demonstrações financeiras, contingências e indicadores contábeis.		
Jurídico	Processos judiciais, contratos relevantes, passivos trabalhistas, tributários e ambientais.		
Tributário	Situação fiscal, parcelamentos, autuações, benefícios fiscais e obrigações acessórias.		
Recursos Humanos	Organograma funcional, lideranças, clima organizacional, remuneração, sucessões e conflitos internos.		
Comercial	Carteira de clientes, concentração de vendas, contratos estratégicos, inadimplência e política comercial.		
Marketing	Posicionamento da marca, comunicação, reputação, participação de mercado e concorrência.		
Operações	Produção, capacidade instalada, produtividade, gargalos e manutenção.		
Qualidade	Certificações, indicadores de qualidade, devoluções, reclamações e retrabalho.		
Estoques	Quantidade, giro, perdas, inventários e critérios de controle.		
Compras	Fornecedores estratégicos, contratos, concentração de compras e riscos de abastecimento.		
Tecnologia	ERP, BI, segurança da informação, backups, infraestrutura e riscos cibernéticos.		
Compliance	Código de conduta, canal de denúncias, controles internos e riscos de fraude.		
Mercado	Concorrentes, participação de mercado, tendências e ameaças ao negócio.		
Relacionamento Institucional	Associações setoriais, sindicatos, órgãos públicos, agências reguladoras e imprensa.		
Patrimônio	Imóveis, máquinas, equipamentos, seguros e conservação dos ativos.		
Projetos	Projetos em andamento, investimentos aprovados e cronogramas.		
Riscos	Principais riscos estratégicos, operacionais, financeiros, jurídicos e reputacionais.		

Perguntas obrigatórias

Perguntas que o executivo deve responder

A organização gera caixa suficiente para sobreviver?

Qual é hoje o maior risco para a empresa?

Quem realmente decide dentro da organização?

Quem são as lideranças formais e as informais?

Quem são os clientes que sustentam o negócio?

Existe dependência excessiva de algum fornecedor?

Quais contratos merecem atenção imediata?

Há passivos ocultos?

O clima organizacional favorece ou dificulta mudanças?

Os indicadores confirmam o discurso das pessoas?

Quais decisões não podem esperar?

O que não deve ser alterado neste momento?

Quais são as três maiores oportunidades existentes?

Quem será favorável e quem resistirá às mudanças?

Se tivesse de deixar a empresa em seis meses, qual seria minha principal realização?

O que não fazer

Criticar o antecessor é um dos primeiros e mais graves erros do sucessor. Poucos conhecem a realidade enfrentada por quem ocupava anteriormente a função. Cada gestor decide de acordo com as circunstâncias, os recursos disponíveis, as informações que possuía e as limitações do momento. Há diferentes formas de interpretar uma mesma realidade. A pessoa fez o que conseguiu fazer nas condições existentes. Merece respeito pelo trabalho realizado, ainda que algumas de suas decisões venham a ser posteriormente modificadas. O sucessor deve concentrar-se no futuro da organização e não em julgar o passado.

Não se deve assumir que tudo está errado ou que tudo precisa ser mudado. A tentação de demonstrar competência promovendo alterações imediatas é comum, mas quase sempre inadequada. Antes de modificar procedimentos, substituir pessoas ou alterar prioridades, é indispensável compreender por que determinado processo foi criado, quais problemas procurava resolver e quais resultados vem produzindo.

As medidas de alteração de rotinas não devem ser implantadas de imediato.

Antes de qualquer mudança, é preciso cumprir a verificação do *checklist*, avaliar as possíveis consequências e compreender os impactos sobre as pessoas, os processos, os clientes, os fornecedores e os resultados da organização. Mudanças precipitadas podem eliminar procedimentos eficientes, criar insegurança na equipe e produzir custos desnecessários.

Também não se deve deixar de ouvir ativamente. O novo executivo deve ouvir mais do que falar durante o período inicial. A escuta permite compreender expectativas, identificar conflitos, conhecer lideranças formais e informais, perceber resistências e distinguir problemas estruturais de simples divergências pessoais. Ouvir não significa concordar. Significa reunir informações suficientes para decidir com segurança.

Outro erro frequente é formar opinião apenas a partir da manifestação de uma única pessoa ou de um único grupo. Os problemas relevantes devem ser analisados sob diferentes perspectivas. Comparar versões, confrontá-las com indicadores e verificar documentos evita injustiças e decisões baseadas apenas em impressões.

Não tratar ninguém de forma preferencial é outro princípio importante. Favorecimentos pessoais, demonstrações públicas de amizade ou aproximações prematuras produzem desconfiança, estimulam disputas internas e comprometem a credibilidade da nova administração. O respeito deve ser uniforme e baseado no desempenho profissional.

Também não é recomendável assumir compromissos, prometer mudanças ou anunciar investimentos antes de conhecer suficientemente a organização. O entusiasmo inicial pode levar o executivo a criar expectativas que posteriormente não conseguirá cumprir. A confiança da equipe depende da coerência entre o que se promete e o que efetivamente se realiza.

Não se deve estimular críticas pessoais, alimentar fofocas ou permitir a formação de grupos de influência voltados à desqualificação de colegas. O ambiente organizacional precisa ser orientado pela solução de problemas e não pela disputa de pessoas. A crítica deve recair sobre processos, resultados e fatos objetivos, nunca sobre ataques pessoais.

Outro cuidado importante é evitar demonstrar excesso de confiança. A experiência acumulada em outras organizações é valiosa, mas cada empresa possui cultura, mercado, pessoas e desafios próprios. O sucesso obtido anteriormente não garante êxito automático na nova função. A humildade para aprender acelera a integração e reduz resistências.

O sucessor também não deve isolar-se em seu gabinete. Circular pela organização, conhecer as operações, conversar com diferentes níveis hierárquicos e observar a rotina de trabalho oferecem informações que dificilmente chegam aos relatórios gerenciais. A presença do executivo fortalece a confiança da equipe e

amplia sua capacidade de compreender a realidade.

Quadro Sinótico

Checklist — O que o sucessor deve evitar nos primeiros meses

Verificação	Sim	Não
Critiquei publicamente meu antecessor?	□	□
Tomei decisões antes de concluir o diagnóstico?	□	□
Prometi mudanças sem conhecer toda a organização?	□	□
Ouvi todos os responsáveis pelas áreas?	□	□
Considerei apenas uma versão dos fatos?	□	□
Analisei indicadores antes de decidir?	□	□
Demonstrei preferência por algum colaborador?	□	□
Estimulei ou participei de fofocas?	□	□
Conheço as lideranças informais?	□	□
Conheço a cultura da organização?	□	□
Percorri os principais setores da empresa?	□	□
Conversei com clientes estratégicos?	□	□
Conversei com fornecedores-chave?	□	□
Conheço os principais riscos jurídicos e financeiros?	□	□
Completei o checklist de diagnóstico antes de promover mudanças?	□	□

Conselhos importante:

1)Não tente demonstrar autoridade pela velocidade das decisões. A autoridade do executivo não decorre da rapidez com que decide, mas da qualidade das decisões que toma.

2) Não confie na sua memória para improvisar um roteiro de verificação. Monte um antes de iniciar o processo.

3) Certifique-se que cumpriu o roteiro para iniciar a próxima fase, diagnóstico.

Diagnóstico

O diagnóstico é um documento que retrata um momento da organização. Há indicadores do passado. Podem estar ultrapassados pela velocidade das mudanças do ambiente. Uma valorização ou desvalorização importante da moeda pode alterar completamente o quadro da organização, e as referências passam a ser de difícil comparação. A mesma situação ocorre quando há queda ou aumento repentino dos juros reais, não necessariamente da taxa básica do governo, podendo distorcer um cenário. O importante é centralizar o diagnóstico em situações em que as repetições de comportamento afetam o desempenho da organização.

A primeira, e não necessariamente a mais importante, é saber quem detém as informações cruciais da produção ou o conhecimento nuclear dos fatores estra-

tégicos da empresa. Quem manda de verdade. Para quem a equipe se dobra. Onde a opinião tem sentido e a ação vale a qualquer momento. A condição de lealdade deve estar focada na qualidade da entrega e no fluxo de comunicação informal estabelecido.

É importante desvendar todos os enigmas que estão por detrás das mensagens, das protelações, das entregas realizadas e medir o intervalo de tempo entre a emissão e a entrega. Escutamos situações de troca de poder em que se encontram «esqueletos» escondidos. Informações distorcidas e não reveladas. Problemas que foram ocultados para evitar punições ou simplesmente deixados para ver o que acontece. Inclusive, existe a possibilidade de serem esquecidos e não voltarem a ser um problema. Desfalques ocorridos e não notados. Faturamentos que engordaram comissões ou resultados e beneficiaram, por bonificação, quem fraudou. Não é incomum.

Os estoques “controlados” precisam ser reavaliados em termos de qualidade e viabilidade de serem vendidos. Confirmar a quantidade e as unidades de cada produto ou item. Se não há controle de estoque, o que vale controlar? Repassar as formas de contratação de equipamentos alugados no lugar de comprá-los. Aqui podem estar escondidos valores desviados. O aluguel pode estar custando dez vezes o valor da vida útil do equipamento.

Se os processos precisam ser avaliados, cabe um mapeamento de risco e o fluxo de poder precisarão ser montados. Dois mapas diferentes, cuja conclusão pode trazer clareza sobre o que está ocorrendo na empresa e contribuir para a solução de problemas recorrentes de fluxo de caixa insuficiente e prejuízos não revelados. A contratação de empresas externas pode ser uma das soluções, mas nem sempre conseguem encontrar as origens de imediato. As fraudes normalmente são descobertas por denúncia na troca de poder. Criar períodos de férias para quem nunca tirou. Trocar o comando. São sempre ações importantes a serem tomadas após a realização do diagnóstico. Encontrar as revelações das inconsistências é a primeira ou a última parte que nos apresentam.

As unidades de recursos humanos e financeira precisam estar absolutamente sob o controle do novo comando, de preferência desde o primeiro dia. Não será construído um diagnóstico relevante sem o controle dessas duas unidades, incluída a contabilidade. Se a empresa não possui controles atualizados, já é um indício de desídia ou irresponsabilidade. É necessário reverter a situação de pronto. Confirmada a anomalia, corrija-se.

A avaliação do clima organizacional é elemento para encontrar soluções sobre problemas perenes. Entretanto, o diagnóstico não deve limitar-se ao clima. É necessário compreender a cultura organizacional. Há empresas em que a cultura estimula o silêncio, protege erros, impede a inovação ou cria estruturas de poder paralelas. Mudar pessoas sem compreender a cultura costuma produzir resultados temporários. Alterar a cultura exige tempo, persistência e exemplos

permanentes da alta direção.

O núcleo de comunicação interna é sempre um item importante em empresas que estão com problemas de caixa decorrentes da falta de vendas, de cobranças não realizadas, de prazos concedidos além da capacidade do capital de giro natural, de problemas não revelados de defeitos dentro da fábrica, causando um retrabalho não contabilizado, ou de defeitos que explodem no consumidor.

Portanto, indicadores de rejeição, inadimplência, retrabalho e omissões por mau uso ou baixa qualidade de materiais precisa ser pesquisados. São dados reveladores sobre o desempenho. Não é comum, mas existe um afrouxamento proposital na coleta de dados para esconder desvios e incompetência.

O diagnóstico também precisa alcançar o mercado. A organização pode estar internamente organizada e, ao mesmo tempo, perder clientes continuamente. É necessário identificar quem são os principais clientes, quais foram perdidos, por quais motivos, qual é o índice de recompra, quais reclamações se repetem e qual a reputação efetiva da empresa junto ao mercado. O cliente frequentemente percebe os problemas antes da administração.

Os fornecedores estratégicos constituem outra importante fonte de informação. São eles que acompanham atrasos de pagamento, mudanças de comportamento, redução de compras, substituição de materiais e alterações inesperadas de contratos. Muitas vezes conhecem a situação financeira da empresa antes mesmo dos gestores internos.

A governança precisa ser examinada com profundidade. O organograma formal raramente representa o verdadeiro fluxo decisório. É necessário descobrir quem influencia decisões, quem possui poder informal, quais comitês efetivamente decidem e quais existem apenas formalmente. Empresas excessivamente centralizadas retardam respostas e criam dependência pessoal.

Outro aspecto indispensável consiste na avaliação dos indicadores de desempenho. Não basta que existam relatórios. É necessário confirmar se os indicadores são confiáveis, atualizados, comparáveis e utilizados na tomada de decisão. Indicadores manipulados ou produzidos apenas para justificar decisões deixam de cumprir sua finalidade.

O diagnóstico jurídico também merece atenção. Passivos trabalhistas, tributários, ambientais, regulatórios, societários e contratuais podem representar riscos muito superiores aos problemas operacionais. Muitas organizações aparentam saúde financeira enquanto acumulam obrigações judiciais capazes de comprometer sua continuidade.

A infraestrutura tecnológica deve ser igualmente examinada. Sistemas de informação desatualizados, cadastros inconsistentes, planilhas paralelas e bancos de dados sem integração comprometem a confiabilidade das informações. O

executivo decide com base nos dados disponíveis. Se os dados forem ruins, dificilmente a decisão será boa.

Também é necessário identificar a concentração de conhecimento. Existem organizações em que apenas uma pessoa domina determinado processo, fornecedor, cliente ou tecnologia. Essa dependência representa elevado risco operacional e deve ser reduzida mediante documentação, treinamento e compartilhamento do conhecimento.

O diagnóstico deve avaliar, ainda, a qualidade das informações produzidas pela empresa. Há diferença entre possuir dados e possuir informações confiáveis. Os números precisam ser conciliados, auditáveis e reproduzíveis. Caso contrário, qualquer planejamento será construído sobre bases frágeis.

Criar canais de denúncia e ouvidoria para coletar dados destinados às verificações é fundamental, mesmo que os dados sejam provenientes de fontes desconhecidas. A denúncia pode ser verdadeira. Cabe ao gestor verificar, investigar e confirmar os fatos antes de qualquer providência.

Ao final do diagnóstico, os problemas encontrados precisam ser classificados por prioridade. Nem tudo pode ser resolvido simultaneamente. O executivo deve distinguir aquilo que ameaça a sobrevivência da organização, o que compromete a rentabilidade, o que representa risco jurídico e aquilo que pode ser solucionado posteriormente. Um bom diagnóstico não termina na identificação dos problemas; termina na definição das prioridades que orientarão o plano de ação.

Checklist do Diagnóstico Executivo

Item	Verificação
□	Situação financeira e fluxo de caixa
□	Contabilidade atualizada e conciliada
□	Recursos Humanos sob controle
□	Estoques físicos conferidos
□	Ativos imobilizados existentes e utilizados
□	Contratos de aluguel e prestação de serviços revisados
□	Mapeamento de processos
□	Mapa de riscos
□	Fluxo formal e informal de poder identificado
□	Pessoas chave e concentração de conhecimento
□	Cultura organizacional avaliada
□	Clima organizacional pesquisado
□	Comunicação interna analisada
□	Indicadores operacionais validados
□	Clientes perdidos e causas identificadas
□	Reclamações, devoluções e retrabalho medidos
□	Inadimplência e cobrança avaliadas
□	Fornecedores estratégicos entrevistados

Item	Verificação
□	Governança e alçadas decisórias revisadas
□	Passivos jurídicos mapeados
□	Sistemas de informação auditados
□	Confiabilidade dos dados confirmada
□	Canais de denúncia ativos
□	Plano de prioridades elaborado

Síntese

O diagnóstico constitui a primeira grande responsabilidade do executivo que assume uma organização. Não é um levantamento burocrático de números, mas um processo de investigação destinado a revelar a realidade da empresa, suas forças, fragilidades, riscos ocultos e oportunidades. Envolve aspectos financeiros, operacionais, humanos, jurídicos, tecnológicos e mercadológicos. Exige observar pessoas, processos, cultura, fluxo de poder, qualidade das informações e a percepção de clientes e fornecedores. O verdadeiro diagnóstico termina quando os problemas são hierarquizados e transformados em prioridades de ação. Somente então o executivo possui condições de construir um plano consistente para recuperar, desenvolver ou transformar a organização.

Construindo credibilidade

A equipe esperará a movimentação da nova direção, especialmente se a sucessão não foi interna ou não era esperada. A sucessão negociada é um processo pelo qual as ocorrências acontecem antes da posse. A preparação embute mudanças profundas, se necessárias ou desejadas. Na situação de sucessão externa e/ou mudança de titularidade, as expectativas são relevantes. A comunicação sobre a mudança deve ser ampla. Deve atingir colaboradores, fornecedores e clientes.

O processo de compra inclui trabalhos de auditoria ou *due diligence*. Nessa etapa são examinadas as situações financeira, contábil, tributária, jurídica, trabalhista, tecnológica, ambiental e reputacional da organização. O objetivo é conhecer a realidade antes da transferência do controle ou da administração. De uma forma geral, as mudanças decorrentes de venda ou fusão têm um processo de vazamento que aumenta a temperatura das expectativas. Raramente a fusão é desconhecida do principal corpo da equipe. O que acontece são vazamentos e boatos. É um clima de alta expectativa. Quanto mais demorar, mais tenso fica. A incerteza produz ansiedade, reduz a produtividade e favorece a criação de versões informais sobre o futuro da organização. Portanto, quem assume deve ter em mente que tudo o que falar pesa muito.

No caso de sucessão sem aquisição, a construção de um diálogo exploratório pode arrefecer o clima de expectativa. As alterações profundas ocorrerão no futuro. O que pode acontecer, e depende da alçada combinada com os sócios, é a troca de alguns comandos para que pontos-chave sejam ocupados por pes-

soas de confiança do novo executivo. Trata-se de medida prudencial, destinada a assegurar o fluxo de informações e a execução das primeiras decisões. É necessário garantir que as informações tenham características já formatadas de compreensão, em moldes preestabelecidos. Os relatórios devem possuir padrão, periodicidade e indicadores que permitam comparações seguras. Não cabe improvisação.

A construção da credibilidade começa nesse momento. Ela não decorre do cargo ocupado, mas da coerência entre o discurso e a prática. A equipe observará atentamente se o novo dirigente cumpre o que anuncia, respeita compromissos, trata as pessoas com equilíbrio e toma decisões fundamentadas. Pequenas atitudes coerentes produzem mais confiança do que grandes promessas. O executivo deve compreender que a credibilidade é construída diariamente e pode ser perdida em um único ato de precipitação, incoerência ou falta de transparência.

Outro aspecto importante é a postura diante das informações. A ausência de comunicação alimenta rumores. O excesso de informações produz insegurança. Cabe ao executivo comunicar apenas aquilo que efetivamente esteja decidido, preservando os assuntos estratégicos ainda em avaliação. Transparência não significa divulgar tudo, mas transmitir corretamente aquilo que já pode ser conhecido pela organização.

A equipe normalmente espera respostas imediatas para todas as dúvidas. Nem sempre elas existem. Em muitos casos, a resposta mais responsável consiste em afirmar que o assunto ainda está sendo analisado. O executivo não deve sentir-se constrangido em reconhecer que necessita conhecer melhor determinada situação antes de decidir. A precipitação compromete a qualidade das decisões e reduz a confiança na nova administração. O silêncio temporário, quando acompanhado de seriedade e compromisso, produz resultados superiores às respostas improvisadas.

O início da gestão representa, portanto, um período de observação intensa. O executivo observa a organização e, simultaneamente, é observado por toda a organização. Cada manifestação pública, reunião, visita aos setores, conversa informal ou decisão tomada contribui para consolidar ou fragilizar sua autoridade perante colaboradores, fornecedores, clientes e sócios. É um período em que ouvir vale mais do que falar, compreender vale mais do que modificar e conhecer vale mais do que demonstrar poder.

Da ascensão ao diagnóstico provavelmente passarão 100 dias. Esse período não representa uma regra absoluta, mas tornou-se uma referência na administração moderna para que o novo executivo compreenda a organização antes de implantar mudanças estruturais. Em muitas empresas, esse intervalo permite conhecer a cultura organizacional, identificar as lideranças formais e informais, compreender os processos decisórios e distinguir problemas estruturais daqueles decorrentes apenas da conjuntura. Há casos de empresas em crise em que

as medidas podem ser aceleradas, dadas as condições mais ou menos precárias da saúde da organização. Em situações extremas, esperar pode significar ampliar prejuízos ou comprometer a continuidade da empresa.

Em atividade regular, a construção do plano de ação acontece depois de esgotadas todas as etapas de verificação de dados, entrevistas, avaliação da equipe, estado tecnológico, condições da qualidade dos dados e dos sistemas de informação, ou seja, cumprida a etapa da verificação total. O diagnóstico não pode ser construído com base em impressões pessoais ou opiniões isoladas. Deve apoiar-se em evidências, indicadores, documentos, demonstrações financeiras, entrevistas e observação direta dos processos.

Conhecer a organização exige examinar sua história, seus sucessos e fracassos, sua posição no mercado, sua estrutura de custos, a qualidade da equipe, a capacidade tecnológica, os riscos jurídicos, os sistemas de controles internos e a eficiência dos processos administrativos e operacionais. Muitas vezes, os problemas aparentes apenas refletem causas mais profundas que somente um diagnóstico consistente consegue identificar.

Realizado o diagnóstico, cabe a construção do plano de ação, coordenado e compatível com a gravidade apontada no mapa de risco e confirmado quem e o que devem ser objeto de mudança e execução para reformatar a organização dentro de padrões de conformidade. A conformidade envolve o atendimento da legislação, das normas internas, das políticas corporativas, dos controles internos e dos princípios de governança. Não se trata apenas de cumprir exigências legais, mas de construir uma organização previsível, segura e capaz de reduzir permanentemente seus riscos.

O mapa de risco torna-se uma ferramenta indispensável para estabelecer prioridades. Nem todos os problemas possuem a mesma importância ou urgência. Alguns representam ameaça imediata à continuidade da organização; outros podem ser solucionados gradualmente, sem comprometer seu funcionamento. A correta classificação dos riscos evita desperdício de recursos e direciona o esforço da administração para aquilo que realmente coloca a empresa em perigo.

É comum que o diagnóstico revele oportunidades igualmente importantes. Organizações frequentemente concentram atenção apenas em seus problemas e deixam de perceber ativos subutilizados, competências esquecidas, mercados pouco explorados ou tecnologias capazes de aumentar significativamente a produtividade. Diagnosticar não significa apenas descobrir falhas; significa identificar potencialidades que poderão acelerar o crescimento da organização.

Durante essa etapa, o executivo também identifica quais informações são confiáveis e quais precisam ser reconstruídas. Empresas com controles frágeis normalmente apresentam relatórios inconsistentes, indicadores conflitantes ou ausência de informações relevantes para a tomada de decisão. Antes de decidir,

pode ser necessário reconstruir a base de dados da organização. Uma decisão baseada em informações incorretas costuma produzir resultados igualmente incorretos.

O diagnóstico encerra uma fase de conhecimento e inaugura outra, dedicada à transformação da organização. A qualidade dessa transformação dependerá diretamente da qualidade do diagnóstico realizado. Quanto mais profundo e objetivo for esse trabalho inicial, menores serão as possibilidades de improvisação durante a execução das mudanças.

A chave de um bom começo é comunicar de forma clara a mudança ocorrida. Cabe aos sócios apresentar a nova direção e apontar o caminho que está sendo traçado para a empresa. A apresentação institucional demonstra que existe unidade de comando e reduz especulações. A nova administração deve nascer respaldada pela autoridade de quem promoveu a sucessão.

Se não puderem expor todas as informações, não mintam. A mentira liquida a credibilidade da direção. Recuperar a confiança perdida exige muito mais tempo do que preservá-la. O executivo pode não responder determinada questão naquele momento, desde que explique as razões. A verdade, ainda que parcial em função das circunstâncias, sempre produz resultados melhores do que uma informação falsa.

A comunicação deve ser expedida por escrito sobre o que se pretende e os prazos de execução. Informar o cronograma de trabalho do diagnóstico e a construção do plano de ação. Sempre que possível, os principais marcos do trabalho devem ser conhecidos pela organização. A previsibilidade reduz a ansiedade e permite que todos compreendam a evolução do processo de mudança.

A comunicação inicial deve estabelecer alguns princípios permanentes da administração. Entre eles, o respeito às pessoas, o compromisso com os resultados, a observância da legislação, a ética nas relações profissionais e a transparência compatível com os interesses da organização. Esses princípios passam a servir como referência para futuras decisões.

Há sempre a expectativa de ganhos rápidos. Durante o diagnóstico já é possível detectar as origens de problemas e saná-los de imediato. Não cabe esperar se há indícios concretos e condições para serem resolvidos. O diagnóstico não deve servir como justificativa para a inércia. Situações evidentes exigem providências igualmente evidentes.

Exemplos que se podem esperar são os da verificação contábil. Se a situação é precária, cabe a mudança imediata. Melhor um fim trágico do que uma tragédia sem fim. O mesmo pode ocorrer em setores cujos dados visivelmente clamam por mudanças. Como adiantamos, recursos humanos e a área financeira e contábil devem estar preparados de imediato ou, se houver dúvidas, altere-se a titularidade.

Da mesma forma, irregularidades jurídicas, riscos operacionais, falhas de controles internos, descumprimento da legislação ou situações que comprometam a reputação da organização não recomendam postergação. O custo da omissão pode ser muito superior ao desconforto provocado por uma decisão imediata.

Por outro lado, mudanças que dependam apenas de preferência pessoal do novo executivo devem aguardar o encerramento do diagnóstico. Alterações prematuras de processos, estruturas ou pessoas, sem justificativa técnica, costumam gerar resistência desnecessária e dificultar a implantação das mudanças realmente importantes.

A etapa que encerra o início é a construção do plano de ação. Atribuir a ele justificativas sobre as opções que seriam destaques. Reunir as gerências e estabelecer o que será feito. O que se espera sobre objetivos e metas, a atribuição para quem será responsabilizado por entregar o que estará definido.

O plano de ação deve estabelecer prioridades, responsáveis, cronogramas, indicadores de desempenho, recursos necessários e critérios de acompanhamento. Cada responsável deve conhecer exatamente sua atribuição, os resultados esperados e os prazos definidos. O acompanhamento periódico permitirá corrigir desvios antes que comprometam os objetivos estabelecidos.

Não basta produzir um bom plano. É indispensável acompanhá-lo permanentemente. Reuniões periódicas de avaliação, indicadores atualizados e revisões de prioridades mantêm a administração alinhada com a realidade da organização. Um plano abandonado transforma-se apenas em um documento de arquivo.

Ao final dessa etapa, a organização deixa de trabalhar baseada em expectativas e passa a atuar orientada por objetivos claramente definidos. A fase da observação termina. Inicia-se o período da execução. A partir desse momento, os resultados passam a ser o principal instrumento de consolidação da credibilidade da nova administração.

Quadro sinótico

Construindo credibilidade na sucessão executiva

Etapa	Objetivo	Principais ações
Comunicação da sucessão	Reduzir ansiedade e boatos	Apresentação oficial da nova direção pelos sócios
Due diligence	Conhecer a organização	Auditorias financeira, jurídica, tributária, trabalhista, tecnológica e operacional
Primeiros 100 dias	Compreender a empresa	Observação, entrevistas, análise de processos e indicadores
Diagnóstico	Identificar causas e oportunidades	Avaliação da equipe, tecnologia, finanças, riscos e controles
Mapa de riscos	Priorizar decisões	Classificar problemas conforme gravidade e urgência

Etapa	Objetivo	Principais ações
Medidas emergenciais	Preservar a organização	Corrigir imediatamente riscos financeiros, jurídicos, operacionais ou éticos
Comunicação permanente	Consolidar confiança	Informações claras, objetivas e coerentes com a realidade
Plano de ação	Organizar a transformação	Metas, responsáveis, indicadores, recursos e prazos
Acompanhamento	Garantir execução	Reuniões periódicas, controle de indicadores e ajustes
Consolidação	Construir credibilidade	Resultados consistentes, coerência e previsibilidade

Checklist – Construção da credibilidade

- Apresentação formal da nova direção.
- Comunicação inicial clara e objetiva.
- Evitar promessas impossíveis de cumprir.
- Realizar due diligence, quando houver aquisição ou fusão.
- Padronizar informações e relatórios.
- Ouvir antes de decidir.
- Concluir o diagnóstico antes das mudanças estruturais.
- Corrigir imediatamente riscos críticos.
- Elaborar mapa de riscos.
- Construir plano de ação com prioridades.
- Definir responsáveis e indicadores.
- Acompanhar sistematicamente os resultados.
- Manter coerência entre discurso e prática.
- Consolidar a confiança por meio dos resultados.

Síntese

A credibilidade constitui o primeiro patrimônio do executivo que assume uma organização. Ela não decorre do cargo, mas da capacidade de comunicar com clareza, compreender profundamente a realidade da empresa e agir de forma coerente com aquilo que anuncia. O período inicial exige observação, equilíbrio e disciplina para distinguir problemas conjunturais daqueles que comprometem estruturalmente a organização.

O diagnóstico representa o fundamento das decisões futuras. Somente após

conhecer pessoas, processos, tecnologia, situação financeira, riscos e oportunidades torna-se possível construir um plano consistente de transformação. Exceções existem apenas para situações que coloquem em risco a continuidade da empresa ou sua integridade jurídica, financeira, operacional ou ética.

Concluído o diagnóstico, inicia-se uma nova etapa. A administração deixa de ser guiada por expectativas e passa a ser conduzida por objetivos, prioridades, indicadores e responsabilidades claramente definidos. É nesse momento que a credibilidade deixa de depender da percepção inicial e passa a ser sustentada pelos resultados produzidos pela nova gestão.

PARTE IV
CONSTRUINDO A GESTÃO

Montagem da equipe

Os desafios determinam a formação da equipe. A qualidade da gestão resulta da entrega das pessoas que formam a equipe e da coordenação que alimenta o bom relacionamento, dissolve conflitos, ordena a execução, confere resultados e oferece retorno do desempenho a cada membro da equipe onde há colaboração direta.

O executivo é medido pela entrega e não por explicações. Deve exigir isso da equipe desde o primeiro momento. Não omitir o que se pretende e quando. Metas, objetivos, valores e missão devem estar claros para a equipe. Não é possível admitir a expressão: “não sabia”. A comunicação precisa ser objetiva, repetida sempre que necessário e confirmada por quem recebeu a orientação. O entendimento faz parte da responsabilidade de quem lidera e também de quem executa.

A escolha da equipe deve ser proporcional aos desafios estabelecidos. Não se deve escolher uma pessoa para entregar algo que não sabe fazer e que nunca participou de soluções semelhantes. A experiência é fundamental na escolha da equipe, como padrão de valores pessoais na execução das tarefas. O conhecimento técnico continua sendo indispensável, mas não é suficiente. A capacidade de trabalhar em grupo, a disciplina, o equilíbrio emocional, o comprometimento e a disposição para aprender completam o perfil esperado. Organizações são feitas por pessoas e pessoas trabalham com outras pessoas. A competência técnica sem comportamento adequado costuma produzir conflitos superiores aos benefícios que entrega.

O que não se coaduna é o comportamento infantilizado, a falta de interesse, o baixo compromisso com prazos e com a qualidade. Também não se ajustam à função executiva profissionais que transfiram responsabilidades, procurem justificativas permanentes para resultados insuficientes ou necessitem de supervisão contínua para executar atividades rotineiras. O executivo deve procurar pessoas que solucionem problemas e não que produzam novos problemas.

Como mencionamos no trecho de recursos humanos, é fundamental, na escolha de novos participantes, um exame criterioso sobre o tipo de personalidade, informações fidedignas sobre o comportamento profissional e referências. A escolha das pessoas passa por confirmar o conhecimento técnico, a expectativa de resultados, a capacidade de adaptação à cultura organizacional e a disposição para trabalhar em equipe. Currículos apresentam qualificações. Referências revelam comportamento. Ambos precisam ser compatíveis.

Nem sempre será possível montar a equipe ideal. Em muitas situações o executivo herda equipes já constituídas. Cabe inicialmente compreender as competências existentes, identificar talentos, avaliar limitações e reconhecer lideranças formais e informais. Alterações profundas realizadas prematuramente costumam produzir insegurança e perda de conhecimento acumulado. Mudanças de pes-

soas devem decorrer de fatos objetivos e não de preferências pessoais do novo dirigente.

Outro aspecto importante é compreender que equipes não são formadas apenas por especialistas. É necessário haver complementaridade. Pessoas extremamente competentes em uma determinada área podem apresentar limitações em outra. O papel do executivo consiste justamente em integrar diferentes competências para que o conjunto produza resultados superiores à soma das capacidades individuais. A diversidade de conhecimentos, experiências e formas de pensar fortalece a organização quando adequadamente coordenada.

Da mesma forma, equipes não permanecem prontas. Elas evoluem continuamente. Novos desafios exigem novos conhecimentos, reciclagem profissional, treinamento e aperfeiçoamento permanente. O executivo deve compreender que montar uma equipe não é um ato isolado. Trata-se de um processo permanente de seleção, desenvolvimento, avaliação e substituição quando necessário.

A confiança não se dá nem se oferece. É uma conquista que se pratica diariamente; é uma construção em desenvolvimento contínuo. Não há confiança definitiva. Precisa ser demonstrada na concretude das execuções, na forma e na qualidade. A confiança deve ser comprovável por processos, sistemas, atos e dados. Não pode depender apenas de impressões pessoais ou de relações de amizade. Confiança profissional nasce da previsibilidade do comportamento e da capacidade de entregar aquilo que foi assumido.

A confiança é construída lentamente e pode ser perdida rapidamente. Recuperá-la costuma exigir tempo, esforço e inúmeras demonstrações de consistência. Por essa razão, pequenas falhas repetidas desgastam muito mais a credibilidade do que um erro isolado reconhecido e corrigido. O executivo deve criar uma cultura em que compromissos assumidos sejam compromissos cumpridos.

A confiança também depende da coerência. Não basta exigir disciplina da equipe se o dirigente não a pratica. Não é possível cobrar pontualidade chegando atrasado, exigir qualidade entregando trabalhos incompletos ou pedir transparência omitindo informações relevantes. O comportamento da liderança transforma-se rapidamente em referência para toda a organização. As equipes observam muito mais o que o executivo faz do que aquilo que ele diz.

Delegação é uma transferência delimitada de execução. A delegação não é uma transferência de responsabilidade. É um ato administrativo de competência executiva. O executivo transfere autoridade para executar determinada tarefa, mas permanece responsável pelos resultados perante a organização. A responsabilidade final não se delega. Ela acompanha permanentemente quem ocupa a função de comando.

Delegar também não significa abandonar. A delegação deve ser supervisionável na medida do desenvolvimento dos trabalhos, de preferência com datas certas

de verificação e analisável pela qualidade exigida do conteúdo e de sua profundidade. Deve haver conferência dos resultados alcançados versus as expectativas. O acompanhamento periódico evita desvios, corrige interpretações equivocadas e reduz retrabalhos.

Outro equívoco frequente consiste em imaginar que delegar é distribuir tarefas indiscriminadamente. A delegação deve considerar a capacidade técnica, a experiência, a disponibilidade de tempo, a complexidade da atividade e o grau de maturidade profissional de quem irá executá-la. Pessoas em desenvolvimento exigem acompanhamento mais frequente. Profissionais experientes necessitam maior autonomia. A intensidade da supervisão deve ser proporcional ao risco e à importância da atividade.

Delegar corretamente também produz outro benefício. Desenvolve pessoas. O executivo não deve concentrar permanentemente todas as decisões em si. Organizações crescem quando ampliam sua capacidade decisória. A delegação permite formar novos líderes, criar sucessores e reduzir a dependência de uma única pessoa. Equipes excessivamente centralizadas tornam-se lentas, inseguras e vulneráveis.

A formação de sucessores constitui uma das responsabilidades mais nobres do executivo. A permanência da organização não pode depender exclusivamente de sua presença. Toda equipe madura deve possuir pessoas capazes de substituir temporária ou definitivamente seus dirigentes. Quando isso não ocorre, existe fragilidade estrutural. O melhor executivo não é aquele que se torna insubstituível, mas aquele que prepara pessoas para assegurar a continuidade da organização.

O desenvolvimento da equipe deve ser permanente. Mudanças tecnológicas, alterações legislativas, transformações do mercado e novas exigências dos clientes tornam o aprendizado contínuo uma necessidade e não uma opção. Investir em treinamento representa reduzir erros, aumentar produtividade e fortalecer a capacidade competitiva da organização.

A disciplina constitui outro elemento indispensável. Cumprimento de horários, respeito às normas internas, compromisso com prazos, qualidade das entregas e comportamento ético formam a cultura de uma equipe de alto desempenho. Esses valores não podem ser exigidos apenas por regulamentos. Precisam ser praticados diariamente pela liderança. O exemplo continua sendo uma das formas mais eficazes de gestão.

Ao final de cada etapa realizada, é importante ao executivo oferecer à equipe e aos seus membros, individualmente, o retorno sobre o que encontrou de realizações assertivas e o que pode ser melhorado. O reconhecimento fortalece comportamentos corretos. A orientação corrige desvios antes que se transformem em problemas permanentes. O silêncio da liderança normalmente é interpretado

como indiferença.

O retorno deve ser baseado em fatos, resultados e comportamentos observáveis. Avaliações subjetivas, preferências pessoais ou simpatias comprometem a credibilidade do dirigente. O colaborador precisa compreender claramente por que foi elogiado ou por que precisa modificar sua forma de atuação. Quanto mais objetiva for essa comunicação, maior será a possibilidade de evolução profissional.

O elogio público fortalece o sentimento de pertencimento e demonstra para a equipe quais comportamentos a organização valoriza. A correção de falhas, entretanto, deve ocorrer reservadamente. A exposição desnecessária constrange, produz ressentimentos e raramente melhora o desempenho. O respeito às pessoas não elimina a firmeza das decisões. Ao contrário, fortalece a autoridade do executivo.

O retorno também deve ser oportuno. Problemas antigos discutidos meses depois perdem parte de sua utilidade. O aprendizado ocorre com maior intensidade quando existe proximidade entre o fato ocorrido e sua análise. A postergação das conversas transforma pequenos desvios em hábitos difíceis de modificar.

A avaliação permanente da equipe permite ao executivo identificar talentos, necessidades de treinamento, potenciais lideranças e limitações que poderão comprometer resultados futuros. Pessoas evoluem em velocidades diferentes. Algumas necessitam apenas de oportunidade. Outras exigem orientação constante. Há também aquelas que, apesar dos investimentos realizados, demonstram não possuir aderência à função exercida. Nesses casos, manter a situação indefinidamente costuma ser mais prejudicial para a organização do que promover a substituição.

Toda equipe necessita compreender que desempenho será permanentemente acompanhado. Não para criar ambiente de vigilância, mas para assegurar que objetivos, prazos, qualidade e custos permaneçam compatíveis com aquilo que foi planejado. Indicadores tornam as avaliações mais justas porque reduzem interpretações pessoais e aproximam as decisões dos fatos.

O executivo também deve proteger sua equipe. Cabe-lhe assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas, defender tecnicamente o trabalho realizado quando estiver correto e criar as condições para que seus colaboradores possam produzir. Equipes trabalham melhor quando percebem que a liderança oferece direção, segurança e respaldo institucional.

Outro aspecto relevante consiste em evitar personalismos. Equipes fortes não são construídas em torno da figura do executivo, mas em torno da missão da organização. A excessiva centralização produz dependência, reduz iniciativas e enfraquece o desenvolvimento das pessoas. O dirigente deve ser reconhecido por organizar talentos e produzir resultados, e não por monopolizar decisões.

A montagem da equipe não termina com sua formação. É um processo contínuo de avaliação, aperfeiçoamento, substituição e desenvolvimento. As organizações mudam, os desafios evoluem e as pessoas também. O executivo precisa manter permanente vigilância sobre a qualidade da equipe, pois ela representa o principal instrumento para transformar planejamento em resultados.

Ao final, o desempenho da equipe será confundido com o desempenho do próprio executivo. Pouco importará ao mercado, aos acionistas, aos conselhos ou aos proprietários quem executou determinada tarefa. O resultado será atribuído à liderança. Essa é uma das maiores responsabilidades da função executiva.

Quadro Sinótico

Montagem da Equipe

Elemento	Finalidade	Responsabilidade do Executivo
Missão, objetivos e metas	Dar direção comum	Comunicar claramente e confirmar o entendimento
Escolha das pessoas	Compatibilizar desafios e competências	Selecionar por competência técnica e comportamento
Conhecimento técnico	Garantir qualidade	Verificar experiência e capacidade de execução
Valores pessoais	Sustentar a confiança	Avaliar ética, disciplina e compromisso
Complementaridade	Formar equipes equilibradas	Integrar competências diferentes
Confiança	Construir previsibilidade	Basear-se em fatos, processos e resultados
Delegação	Distribuir execução	Delegar autoridade, manter responsabilidade
Supervisão	Corrigir desvios	Acompanhar por indicadores e prazos
Feedback	Desenvolver pessoas	Reconhecer acertos e corrigir falhas
Formação de sucessores	Garantir continuidade	Desenvolver novas lideranças
Capacitação	Atualizar competências	Promover treinamento permanente
Avaliação	Melhorar desempenho	Utilizar indicadores objetivos
Liderança pelo exemplo	Consolidar cultura	Praticar aquilo que exige
Resultados	Medir a gestão	Responder pela entrega da equipe

Checklist Executivo

- Definir claramente missão, objetivos e metas.
- Escolher pessoas compatíveis com os desafios.
- Avaliar competência técnica e comportamento.
- Confirmar referências profissionais.
- Integrar competências complementares.
- Construir ambiente de confiança.
- Delegar autoridade sem transferir responsabilidade.

- Acompanhar permanentemente as atividades delegadas.
- Corrigir desvios durante a execução.
- Reconhecer bons desempenhos.
- Corrigir falhas de forma reservada.
- Desenvolver sucessores.
- Promover treinamento contínuo.
- Medir desempenho por indicadores.
- Liderar pelo exemplo.
- Responder pelos resultados da equipe.

Síntese

A equipe constitui o principal instrumento de execução da estratégia. Nenhum executivo produz resultados sozinho. Sua capacidade de liderança será medida pela qualidade das pessoas que escolhe, desenvolve, coordena e mantém comprometidas com os objetivos da organização.

Montar uma equipe significa muito mais do que preencher cargos. Exige selecionar pessoas tecnicamente competentes, compatíveis com os valores da organização e capazes de trabalhar de forma integrada. A confiança nasce da repetição de comportamentos corretos, da qualidade das entregas e da previsibilidade das ações. A delegação amplia a capacidade de execução, mas jamais transfere a responsabilidade final do dirigente.

O desenvolvimento permanente das pessoas, a formação de sucessores, a supervisão equilibrada, o retorno contínuo e a liderança pelo exemplo consolidam equipes de alto desempenho. Ao final, o mercado não distingue o resultado individual do resultado coletivo. A qualidade da equipe será sempre percebida como reflexo direto da qualidade do executivo que a dirige.

Caso do Autor

Fundação Padre Anchieta – TV Cultura

A TV Cultura é a principal unidade operacional da Fundação Padre Anchieta, juntamente com a Rádio Cultura FM. À época, eu ocupava o cargo de Secretário Adjunto da Secretaria de Estado da Cultura, à qual a Fundação estava vinculada, embora possuísse autonomia administrativa.

Naquele momento, o Governador do Estado escolheu um diretor executivo de sua confiança para presidir a Fundação. Embora autônomo, ele responderia matricialmente à Secretaria da Cultura. Iniciamos um trabalho conjunto de planejamento e realizamos visitas técnicas a emissoras públicas dos Estados Unidos,

Canadá, Espanha e Alemanha. O objetivo era conhecer modelos de gestão, financiamento e operação que pudessem servir de referência para a modernização da Fundação Padre Anchieta.

O presidente, entretanto, utilizando a autonomia conferida pelo cargo e com o consentimento do Conselho Curador, implantou um plano de gestão incompatível com as diretrizes que defendíamos. Ao final de dois anos, a Fundação acumulava um déficit anual próximo de **R$ 30 milhões**, situação que se manteve no terceiro ano de administração.

Por conveniências políticas, deixamos a Secretaria da Cultura e assumimos a direção executiva da própria Fundação Padre Anchieta. A chegada foi inesperada para a organização e ocorreu em um ambiente de grande apreensão. Estávamos no mês de julho e as projeções indicavam um déficit aproximado de **R$ 30 milhões** para o exercício seguinte caso nenhuma medida fosse adotada.

A primeira providência consistiu na completa revisão da estrutura orçamentária. Reformulamos a coluna de despesas, implantamos um rígido controle de caixa e desenvolvemos uma política agressiva de comercialização de publicidade institucional e de captação de receitas compatíveis com a missão da Fundação. Ainda naquele mês promovemos uma revisão completa do orçamento. Os cortes de despesas e a reorganização financeira permitiram alterar uma previsão de déficit para uma projeção de **superávit de aproximadamente R$ 4 milhões**.

Também desmontamos operações estruturalmente deficitárias e concentramos esforços na atividade principal da Fundação: a produção e difusão de conteúdo educativo e cultural por meio da TV Cultura e da Rádio Cultura FM. Eliminamos prestações de serviços a terceiros que, embora volumosas, eram responsáveis por parcela significativa dos prejuízos acumulados.

Enquanto reorganizávamos as finanças, iniciamos, de forma reservada, a reformulação da estrutura administrativa. O período eleitoral impedia admissões e demissões nos sessenta dias anteriores e posteriores às eleições. Aproveitamos esse intervalo para revisar processos, realizar **assessment** das diretorias, redesenhar o organograma, redefinir responsabilidades e atribuições, implantar um Comitê de Caixa e estabelecer indicadores de desempenho (**KPIs**) para todas as áreas estratégicas.

Encerrado o período de restrições legais, iniciamos a implantação da nova estrutura organizacional. Aproximadamente **900 colaboradores** foram desligados e **cinco dos sete diretores** foram substituídos. A administração passou a contar com dois vice-presidentes executivos: um responsável pelo conteúdo e pelas operações artísticas e outro, exercido por mim, responsável pelas áreas administrativas, financeiras e operacionais. A estrutura intermediária passou a ser conduzida por gerentes, reduzindo níveis hierárquicos e acelerando o processo decisório. Permaneceram apenas os diretores que apresentavam resultados

consistentes e contribuíam positivamente para a sustentabilidade da instituição.

Como consequência das medidas adotadas, a Fundação encerrou o exercício de **2010 com superávit aproximado de R$ 6 milhões**, resultado repetido no exercício de **2011**. A recuperação financeira demonstrou que o problema não era a missão institucional da Fundação, mas o modelo de gestão implantado anteriormente.

Decidi deixar a Fundação quando o Governo do Estado promoveu profunda alteração em seu orçamento. Aproximadamente **90% dos recursos destinados a investimentos foram eliminados**, mantendo-se praticamente apenas as despesas de custeio. Na minha avaliação, essa decisão indicava a intenção política de substituir novamente a direção da organização e adotar outro modelo administrativo.

Deixei a Fundação em **abril de 2012**, após entregar uma organização financeiramente equilibrada, com orçamento ajustado para operar sem déficit, estrutura administrativa reformulada, indicadores de desempenho implantados, sucessão preparada e condições de continuidade da gestão.

Quadro sinótico – Recuperação da Fundação Padre Anchieta

Situação encontrada	Medidas adotadas	Resultado obtido
Déficit anual aproximado de R$ 30 milhões	Revisão orçamentária	Projeção inicial de superávit de R$ 4 milhões
Estrutura administrativa pesada	Redesenho do organograma	Redução de níveis hierárquicos
Operações deficitárias	Encerramento das atividades sem aderência à missão	Concentração na atividade-fim
Ausência de controles executivos	Comitê de Caixa e KPIs	Gestão orientada por indicadores
Estrutura de pessoal incompatível	Assessment e reorganização	Desligamento de cerca de 900 colaboradores
Sete diretorias	Reestruturação da alta administração	Permanência apenas das diretorias eficientes
Déficits sucessivos	Nova gestão financeira	Superávit de aproximadamente R$ 6 milhões em 2010 e repetido em 2011

Funções exclusivas do executivo

O executivo exerce funções exclusivas e parcialmente delegáveis, conforme a conveniência estratégica ou tática da organização. Há atividades que podem ser executadas por terceiros, mas cuja responsabilidade jamais deixa de ser do executivo. Delega-se a execução, nunca a responsabilidade pelos resultados. Esta permanece indelegável perante o Conselho, os acionistas, os proprietários e a própria organização.

Uma das suas funções mais importantes consiste em estabelecer prioridades. O cotidiano apresenta um conjunto de demandas de diferentes origens e re-

levâncias. Cabe ao executivo distinguir o que é urgente e importante; o que é importante, mas não urgente; o que é urgente, porém de menor importância; e, finalmente, aquilo que não é nem urgente nem importante. Essa classificação, utilizada por diversos métodos de gestão, permite organizar racionalmente o trabalho executivo e impedir que assuntos secundários consumam tempo precioso.

As questões apresentadas pelas equipes, auditorias, pesquisas, clientes ou demais interessados devem ser avaliadas sob essa ótica. O executivo precisa compreender quais exigem sua atenção direta, quais podem ser acompanhadas posteriormente e quais devem ser delegadas. Nem toda demanda necessita da presença do dirigente principal. Em organizações bem estruturadas existem alçadas decisórias claramente definidas, permitindo que cada gestor resolva os assuntos compatíveis com sua responsabilidade e competência. Quando isso ocorre, preserva-se o tempo do executivo para decisões realmente estratégicas.

Há diversos métodos de avaliação e formas de distribuir as demandas. Independentemente do método adotado, uma regra permanece constante: aquilo que é simultaneamente importante e urgente deve receber decisão imediata. Em contrapartida, determinadas situações exigem exatamente o oposto. O executivo deve conhecer não apenas o momento de decidir, mas também o momento adequado de não decidir. A precipitação pode produzir prejuízos maiores do que uma breve espera.

Existem demandas que merecem permanecer em observação durante algum tempo. Novos fatos podem surgir, informações adicionais podem modificar completamente o cenário ou até eliminar a necessidade da decisão. Em muitos casos, o simples decurso do tempo resolve questões aparentemente relevantes. Não surgindo novos elementos, a matéria poderá ser arquivada, descartada ou reclassificada como não urgente e não importante. Saber esperar também faz parte da inteligência executiva.

A triagem inicial das demandas deve ser realizada pelos colaboradores e gestores imediatamente subordinados. O objetivo não é criar barreiras ao acesso do executivo, mas impedir que ele seja soterrado por assuntos operacionais que poderiam ser solucionados em outros níveis da organização. Quanto maior a organização, maior deve ser a qualidade desse filtro. O excesso de informações irrelevantes produz fadiga decisória e reduz a capacidade de concentração nas questões realmente importantes.

O executivo sabe, ou deveria saber, que o recurso mais escasso de sua vida não é o dinheiro, mas o tempo. Sua agenda representa um patrimônio estratégico. Administrá-la corretamente significa administrar a própria organização. O executivo deve ser o proprietário da sua agenda e não permitir que terceiros passem a administrá-la segundo interesses circunstanciais. Reuniões desnecessárias, interrupções constantes, visitas improvisadas e solicitações sem prioridade comprometem a qualidade das decisões.

A agenda também constitui um instrumento de governança. É recomendável reservar períodos destinados exclusivamente às atividades estratégicas, à análise de indicadores, ao estudo de cenários e à preparação das decisões mais relevantes. Um executivo que dedica todo o seu tempo apenas às urgências normalmente perde a capacidade de antecipar problemas e oportunidades. A organização passa a viver permanentemente apagando incêndios, quando deveria estar construindo o futuro.

Outro aspecto importante consiste na definição das alçadas de decisão. Toda organização deve estabelecer limites claros para autorizações financeiras, contratações, investimentos, negociações, descontos comerciais, acordos jurídicos e demais matérias relevantes. Quando cada gestor conhece exatamente até onde pode decidir, evita-se que assuntos simples cheguem desnecessariamente ao executivo principal. Ao mesmo tempo, reduz-se o risco de decisões incompatíveis com os interesses da organização.

A delegação constitui uma demonstração de confiança e, ao mesmo tempo, um processo permanente de formação de lideranças. O executivo que centraliza todas as decisões transforma-se rapidamente em obstáculo ao crescimento da organização. Em sentido contrário, aquele que delega com critério desenvolve novos dirigentes, amplia a velocidade das decisões e cria sucessores preparados para assumir responsabilidades futuras. Delegar também é ensinar.

Entretanto, a delegação não elimina o dever de acompanhar resultados. O executivo deve estabelecer indicadores objetivos, prazos, formas de controle e mecanismos de prestação de contas. O acompanhamento periódico permite corrigir desvios antes que se transformem em crises. A confiança não dispensa a supervisão; ao contrário, exige métodos eficientes de acompanhamento.

A atividade executiva exige permanente equilíbrio entre reflexão e ação. Decidir cedo demais pode ser um erro. Decidir tarde também. Saber distinguir esses momentos representa uma das competências mais difíceis de adquirir ao longo da carreira. A experiência contribui significativamente para essa capacidade, mas ela também resulta de disciplina intelectual, método e profundo conhecimento da organização.

Matriz de Eisenhower



O orçamento e a responsabilidade executiva

Outra atribuição exclusiva do executivo é a condução do processo orçamentário. Nenhuma organização cresce de forma consistente sem planejamento financeiro. O orçamento deixa de ser apenas uma peça contábil para transformar-se em um dos principais instrumentos de gestão, coordenação e controle da organização.

A formação do orçamento passa obrigatoriamente pelo exame do executivo, depois das verificações de viabilidade realizadas pelos diversos setores da organização. Sua responsabilidade não consiste apenas em aprovar números. Precisa assegurar que a proposta orçamentária seja compatível com a estratégia da empresa, sua capacidade operacional, as perspectivas de mercado e, principalmente, com a geração de resultados. Um orçamento que não projeta crescimento sustentável ou lucro dificilmente cumprirá sua finalidade.

A elaboração do orçamento deve ser conduzida, preferencialmente, pelo setor financeiro ou de controladoria. Em organizações mais estruturadas, o setor de conformidade, auditoria interna ou gestão de riscos poderá participar da validação das premissas utilizadas. Cada área da organização deve apresentar suas

necessidades, estimativas de receitas, despesas, investimentos e metas operacionais. O orçamento não pertence exclusivamente ao setor financeiro; ele representa o compromisso coletivo de toda a organização.

O processo exige ouvir o Conselho, quando existente, os sócios, os gestores das diversas áreas, examinar cuidadosamente as projeções de vendas, revisar custos operacionais, despesas administrativas, investimentos, necessidade de capital de giro, disponibilidade de caixa e fontes de financiamento. Cabe ao setor financeiro consolidar essas informações, produzir diferentes cenários e submetê-los à apreciação da administração superior.

Grandes organizações frequentemente mantêm departamentos especializados em planejamento orçamentário. Não é uma realidade comum nas empresas de menor porte, mas os princípios permanecem exatamente os mesmos. Independentemente do tamanho da organização, o orçamento precisa ser consistente, realista e tecnicamente fundamentado.

O orçamento não pode transformar-se em uma peça de ficção, construída apenas para agradar acionistas, instituições financeiras ou membros do Conselho. Tampouco deve ser elaborado com excesso de pessimismo. Sua finalidade consiste em estabelecer parâmetros concretos para orientar a administração da empresa durante o exercício seguinte. Deve refletir aquilo que a organização realmente pretende realizar e possui condições de executar.

Não se justificam orçamentos estruturalmente deficitários sob o ponto de vista operacional. Situações excepcionais podem ocorrer durante períodos de expansão, implantação de novos empreendimentos, aquisição de ativos ou crises econômicas relevantes. Entretanto, a regra geral deve ser a busca permanente do equilíbrio financeiro, da geração de caixa e da rentabilidade.

Aprovado o orçamento pelos órgãos internos competentes, inicia-se uma nova etapa, igualmente importante: sua execução. O orçamento não pode permanecer arquivado em uma gaveta ou armazenado apenas no sistema informatizado da empresa. Ele deve orientar permanentemente a tomada de decisões.

Ao longo do exercício, o executivo deve acompanhar sistematicamente os resultados alcançados. A comparação entre o orçamento aprovado e os resultados efetivamente realizados constitui um dos instrumentos mais importantes de gestão. Os desvios positivos ou negativos precisam ser analisados, compreendidos e, quando necessário, corrigidos. O acompanhamento permanente permite identificar rapidamente mudanças de mercado, aumento inesperado de custos, redução das receitas ou novas oportunidades de crescimento.

Nenhum orçamento permanece absolutamente correto durante todo o exercício. Mudanças econômicas, alterações cambiais, inflação, oscilações de juros, crises políticas, transformações tecnológicas ou fatos imprevisíveis podem modificar completamente as premissas inicialmente adotadas. Nessas circunstâncias, tor-

na-se legítimo revisar projeções, atualizar estimativas e produzir novos cenários. O importante não é preservar o orçamento original a qualquer custo, mas manter sua utilidade como instrumento de gestão.

Os indicadores financeiros e operacionais tornam-se indispensáveis nesse acompanhamento. Receita, margem de contribuição, lucro operacional, geração de caixa, retorno sobre investimentos, endividamento, produtividade, custos unitários, prazos médios de recebimento e pagamento, entre outros indicadores, oferecem ao executivo uma visão objetiva da evolução da organização. Decisões importantes não devem ser sustentadas apenas por percepções pessoais. Devem apoiar-se em informações confiáveis e permanentemente atualizadas.

A tecnologia passou a desempenhar papel decisivo nesse processo. Sistemas integrados de gestão, painéis de controle (dashboards), inteligência de negócios e ferramentas de análise permitem acompanhar praticamente em tempo real o desempenho da organização. Entretanto, nenhuma tecnologia substitui a capacidade analítica do executivo. Os sistemas apresentam informações; interpretar corretamente seu significado continua sendo responsabilidade humana.

A possibilidade de criar programas de recompensa vinculados ao cumprimento de objetivos e metas é plenamente justificável. Pessoas tendem a concentrar esforços naquilo que é medido e reconhecido. Os programas de incentivo devem possuir critérios objetivos, transparentes e compatíveis com os resultados efetivamente alcançados. Premiações sem mérito comprometem a credibilidade do sistema; metas inatingíveis desestimulam as equipes.

O comando geral desse processo deve permanecer sob a liderança do executivo principal, com o endosso do Conselho, quando existente, e o comprometimento de todos os setores da organização. O orçamento não pertence ao setor financeiro, tampouco ao executivo isoladamente. Trata-se de um compromisso institucional. Seu êxito depende do consenso interno, da disciplina administrativa e da responsabilidade coletiva na execução do que foi planejado.

Representação institucional

Outra função exclusiva do executivo consiste em representar a organização perante a sociedade. Participar de cerimônias, reuniões associativas, congressos, encontros empresariais, celebrações, universidades ou eventos institucionais pode, à primeira vista, parecer perda de tempo. Não é.

A representação institucional faz parte da atividade executiva. Nessas ocasiões, quem convida sente-se prestigiado e a organização demonstra respeito pelas instituições com as quais mantém relacionamento. Muitas oportunidades de negócios, parcerias, investimentos e intercâmbios de conhecimento surgem exatamente nesses ambientes. São espaços destinados à construção de relacionamentos duradouros e à formação de um capital social que poderá produzir

resultados importantes no futuro.

O executivo representa muito mais do que a própria pessoa. Representa a história, os valores, a reputação e os interesses permanentes da organização. Sua presença, sua postura, suas palavras e até seu comportamento informal serão observados, interpretados e avaliados. A imagem construída durante muitos anos pode ser fortalecida ou comprometida em poucos minutos.

As relações institucionais também abrangem contatos com entidades de classe, universidades, centros de pesquisa, órgãos públicos, investidores, clientes estratégicos, fornecedores, organizações do terceiro setor e veículos de comunicação. Nenhuma organização vive isolada. Quanto maior sua capacidade de relacionamento, maior tende a ser sua influência e sua capacidade de antecipar oportunidades e riscos.

Existe, ainda, a possibilidade de o executivo atuar como conferencista, palestrante, fonte para a imprensa, articulista ou professor em alguma instituição de ensino. Essas atividades enriquecem sua experiência e ampliam sua capacidade de comunicação. São oportunidades para compartilhar conhecimento, fortalecer a reputação institucional e contribuir para a formação de novos profissionais.

Entretanto, essa exposição pública exige equilíbrio. O nome do executivo passa a representar um patrimônio intangível construído ao longo da carreira. A credibilidade resulta de anos de comportamento coerente e pode ser destruída por uma única atitude inadequada.

Por essa razão, toda participação pública deve ser realizada com seriedade e competência. Faça com prazer e faça bem-feito. Caso contrário, não aceite convites apenas por vaidade ou conveniência social. O executivo precisa avaliar se sua presença efetivamente agrega valor à organização e à própria trajetória profissional.

Também é necessário compreender que determinados ambientes sociais podem produzir interpretações incompatíveis com a posição ocupada. Frequentar locais de má reputação, envolver-se em situações constrangedoras ou permitir associações inadequadas dificilmente produzirá benefícios institucionais. A reputação é construída lentamente, mas pode ser destruída rapidamente. Em muitos casos, recuperar a confiança leva anos; outras vezes, torna-se impossível.

O relacionamento com o Conselho e os acionistas

O relacionamento com membros do Conselho, sócios e acionistas deve ser marcado pelo respeito, pela transparência e pelo protocolo institucional. Todos observarão permanentemente sua capacidade técnica, seu equilíbrio emocional,

sua inteligência, sua honestidade intelectual, sua capacidade de liderança, sua perspicácia e sua assertividade.

O executivo deve compreender que não comparece às reuniões apenas para apresentar resultados. Comparece para prestar contas da gestão, justificar decisões, explicar desvios, apresentar alternativas e ouvir recomendações. A prestação de contas constitui um dever permanente da função executiva.

A transparência fortalece a confiança. Ocultar problemas quase sempre produz consequências mais graves do que apresentá-los tempestivamente acompanhados de propostas de solução. Conselhos experientes valorizam executivos que enfrentam dificuldades com objetividade e responsabilidade.

Em muitas reuniões do Conselho ou assembleias de acionistas, a apresentação de dados poderá ser realizada por membros da equipe. Essa prática possui duas vantagens importantes. A primeira consiste em desenvolver novos líderes, proporcionando-lhes experiência e segurança diante dos principais órgãos de governança da organização. A segunda permite ao executivo observar a qualidade técnica da equipe, sua capacidade de comunicação e a reação dos participantes às informações apresentadas.

Formar sucessores faz parte das responsabilidades do executivo. Organizações sólidas não dependem exclusivamente de uma única liderança. Desenvolvem continuamente pessoas preparadas para assumir novas responsabilidades. O executivo que concentra todas as apresentações em sua própria figura limita o crescimento da equipe e enfraquece a organização.

Não é necessário transformar-se no centro permanente das atenções. O protagonismo pertence à organização. O executivo é um instrumento de sua realização, e não sua finalidade. Sua missão consiste em criar condições para que a instituição cresça, produza resultados, desenvolva pessoas e cumpra seus objetivos.

A verdadeira liderança raramente necessita de autopromoção. Ela se manifesta pelos resultados alcançados, pela qualidade das equipes formadas, pela confiança construída e pela reputação conquistada ao longo do tempo.

O executivo não é uma celebridade. É um profissional cuja maior realização consiste em fazer com que a organização brilhe por meio da qualidade de seus resultados, de sua conduta ética, da competência de seus colaboradores e da confiança que inspira à sociedade.

Quadro sinótico – Funções exclusivas do executivo

Área	Responsabilidade principal
Priorização	Separar o urgente do importante e definir prioridades.
Delegação	Delegar atividades, preservando a responsabilidade final.
Gestão do tempo	Controlar a agenda e proteger o tempo estratégico.

Área	Responsabilidade principal
Alçadas	Definir limites de decisão para cada nível hierárquico.
Orçamento	Aprovar, acompanhar e revisar o planejamento financeiro.
Indicadores	Monitorar desempenho por meio de informações objetivas.
Governança	Prestar contas ao Conselho e aos acionistas.
Representação	Representar institucionalmente a organização.
Desenvolvimento	Formar sucessores e desenvolver lideranças.
Reputação	Preservar a imagem institucional e a credibilidade pessoal.

Checklist executivo

Antes de considerar que está desempenhando plenamente suas funções, pergunte a si mesmo:

- Minha agenda é administrada por mim ou pelos acontecimentos?
- As decisões estão distribuídas por alçadas claramente definidas?
- Estou delegando responsabilidades de execução e acompanhando resultados?
- O orçamento reflete a realidade da organização?
- Os indicadores são analisados regularmente?
- Os desvios entre o planejado e o realizado são corrigidos rapidamente?
- Estou formando sucessores?
- Minha equipe participa das apresentações institucionais?
- Minha conduta fortalece a reputação da organização?
- O Conselho recebe informações claras, objetivas e transparentes?
- Minha presença institucional agrega valor à organização?
- A organização depende menos de mim do que dependia há alguns anos?

Soluções estratégicas

Todas as atividades que envolvem mudanças estruturais devem ser avaliadas por comitês de construção de propostas, alinhadas com metodologias apropriadas. Matrizes de Pareto, Ishikawa e outras ferramentas de análise oferecem suporte ao processo decisório e reduzem avaliações baseadas exclusivamente em percepções individuais. Os comitês diminuem o personalismo das decisões, ampliam a participação de diferentes áreas da organização e aumentam a probabilidade de que a solução escolhida seja tecnicamente mais consistente.

A alteração e os impactos na qualidade, na apresentação, no processo, na economia de custos, na reputação e na relação com clientes e fornecedores devem

ser avaliados para que a mudança não se torne um problema no lugar da solução. Antes de qualquer implantação, convém examinar seus reflexos financeiros, operacionais, jurídicos e de imagem institucional. Uma decisão tecnicamente correta pode fracassar se provocar consequências não previstas em outras áreas da organização.

Toda mudança significativa deve ser acompanhada por um mapa de riscos. Identificar antecipadamente os riscos estratégicos, financeiros, operacionais, tecnológicos, jurídicos e reputacionais permite reduzir incertezas e preparar respostas antes que o problema aconteça. A gestão de riscos não elimina as dificuldades, mas aumenta significativamente a capacidade da organização de enfrentá-las.

O planejamento das atividades e do seu tempo deve ser uma constante para a verificação dos resultados. É uma das funções mais importantes do executivo. O executivo deve dirigir as operações e não executar os serviços. O tempo do dirigente deve ser empregado em medir, verificar, prospectar, ouvir clientes, agentes de mercado, fornecedores, assessorias especializadas e centros de pesquisa. Deve ser, sobretudo, elemento de transmissão de conhecimento e experiência para sua equipe.

O executivo deve utilizar seu tempo naquilo que pode representar vantagem competitiva para a organização. Ter a melhor equipe, a melhor tecnologia, os melhores fornecedores, rapidez na resolução de problemas, assertividade nas decisões e capacidade permanente de adaptação ao mercado.

A preparação do planejamento deve incluir pesquisas de clima interno, evolução tecnológica, substituição de modelos operacionais, alterações de hábitos de consumo, comportamento dos concorrentes e mudanças regulatórias. O ambiente empresarial sofre modificações permanentes. A organização que observa apenas seus problemas internos normalmente percebe as mudanças do mercado quando já perdeu espaço para seus concorrentes.

O planejamento deve trabalhar com cenários. Um cenário otimista, um cenário provável e um cenário pessimista permitem que a organização esteja preparada para diferentes comportamentos da economia e do mercado. O executivo não controla os acontecimentos externos, mas pode preparar respostas para cada possibilidade.

Também é importante desenvolver um processo permanente de inteligência competitiva. Observar continuamente a concorrência, novos produtos, novas tecnologias, alterações de preços, fusões empresariais, mudanças regulatórias e tendências internacionais permite antecipar oportunidades e ameaças. Não se trata de copiar concorrentes, mas de compreender a direção em que o mercado está caminhando.

A inovação também deve fazer parte do planejamento estratégico. Ela não ocorre apenas no desenvolvimento de novos produtos. Pode surgir em processos

produtivos, logística, comercialização, atendimento ao cliente, tecnologia da informação, modelos de gestão e relacionamento com o mercado. Organizações inovadoras normalmente apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças.

Da mesma forma, observar organizações reconhecidas por sua excelência constitui uma prática recomendável. O benchmarking permite identificar soluções já testadas, compreender boas práticas e adaptar experiências bem-sucedidas à realidade da organização. Copiar nunca é uma boa estratégia. Aprender com quem faz melhor é uma demonstração de inteligência administrativa.

As relações estratégicas e a gestão da mudança

As relações estratégicas passam por diversas camadas. Desde o contato com cientistas da área em que a organização está inserida até a relação criativa com fornecedores, clientes e até mesmo não clientes. Muitas oportunidades de inovação surgem exatamente fora da carteira tradicional de clientes. Observar quem ainda não consome os produtos ou serviços da organização pode indicar novos mercados, novas demandas e oportunidades de crescimento.

Uma relação de confiança deve ser cultivada com os fornecedores. Eles não são inimigos que desejam tirar vantagem da relação comercial. Procuram ser remunerados pela condição vantajosa que podem oferecer ao cliente por meio de seus produtos e serviços. Os fornecedores são elementos tão preciosos quanto a carteira de clientes. Em muitos momentos de dificuldade financeira ou operacional, são eles que sustentam a continuidade das atividades da organização por meio da confiança construída ao longo do tempo.

As relações estratégicas não devem limitar-se aos fornecedores tradicionais. Universidades, centros de pesquisa, startups, institutos tecnológicos, associações empresariais e entidades de classe constituem importantes fontes de conhecimento. O executivo deve manter uma rede permanente de relacionamentos capaz de antecipar tendências e oferecer alternativas antes que os problemas se instalem.

Toda mudança estrutural exige uma adequada comunicação. Mudanças tecnicamente corretas podem fracassar quando não são compreendidas pelas pessoas responsáveis por sua execução. O executivo precisa explicar os motivos da alteração, os benefícios esperados, os riscos da manutenção do modelo anterior e os resultados que se pretende alcançar. Pessoas normalmente resistem menos às mudanças quando compreendem seus objetivos.

Outro aspecto relevante é a cultura organizacional. Muitas organizações possuem hábitos profundamente enraizados. Alterar procedimentos, tecnologias ou modelos de gestão exige compreender essa realidade. A resistência às mudanças nem sempre decorre de má vontade. Frequentemente resulta do medo do desconhecido, da insegurança profissional ou da falta de informação. O execu-

tivo deve administrar esses fatores com serenidade, firmeza e capacidade de convencimento.

A implantação de mudanças também exige acompanhamento permanente. Não basta decidir e acreditar que o processo caminhará sozinho. O executivo deve estabelecer indicadores capazes de medir a evolução da implantação, verificando prazos, custos, qualidade, produtividade, satisfação dos clientes e resultados financeiros. A correção rápida dos desvios evita que pequenos problemas se transformem em dificuldades de grandes proporções.

Mudanças bem conduzidas normalmente ocorrem de forma contínua. Pequenos aperfeiçoamentos sucessivos produzem resultados mais consistentes do que grandes transformações realizadas apenas em momentos de crise. A organização que melhora continuamente reduz seus custos de adaptação e preserva sua competitividade.

A tecnologia passou a oferecer instrumentos importantes para apoiar esse processo. Sistemas integrados, inteligência de negócios, análise de dados e Inteligência Artificial permitem identificar tendências, simular cenários, acompanhar indicadores e detectar desvios com rapidez. Essas ferramentas ampliam a capacidade de análise do executivo, mas não substituem sua experiência, seu julgamento nem sua responsabilidade pelas decisões. A decisão continuará sendo humana.

As organizações que transformam a mudança em prática permanente tornam-se menos vulneráveis às crises. Quando a melhoria contínua passa a fazer parte da cultura organizacional, as grandes reestruturações tendem a ser menos traumáticas, porque a empresa já desenvolveu capacidade de adaptação ao longo do tempo.

Crises, reestruturações e planos de contingência

As mudanças quase sempre são implementadas quando há uma crise estrutural em desenvolvimento ou quando ela já está instalada. Há crises benignas e malignas. As duas são disfunções decorrentes de má percepção, falhas de observação ou descuido da equipe. Há também crises inesperadas, provocadas por fatores externos que fogem ao controle da organização, como alterações econômicas abruptas, mudanças regulatórias, guerras, pandemias, desastres naturais ou rupturas na cadeia de suprimentos.

No conjunto, as crises benignas são aquelas decorrentes do próprio crescimento da organização ou da falta de algum elemento necessário para a execução integral do planejamento. Crescer rapidamente também produz dificuldades. A estrutura administrativa, financeira e operacional nem sempre acompanha a velocidade da expansão. A organização vende mais, contrata mais, amplia instalações e aumenta sua complexidade. Se os controles não evoluírem na mesma

velocidade, surgem desequilíbrios que exigirão correções.

As crises malignas normalmente decorrem de erros de avaliação, da perda de competitividade ou da deficiência na coordenação entre as áreas da organização. Um portfólio de produtos pode não atingir o desempenho esperado e provocar descompasso entre vendas, produção e estoques. O setor comercial não comunica à produção que determinados produtos deixaram de ser aceitos pelo mercado. A produção continua cumprindo as metas estabelecidas e o estoque se acumula nos centros de distribuição, comprometendo o capital de giro e o fluxo de caixa.

Situações semelhantes podem ocorrer em serviços, quando a capacidade operacional cresce acima da demanda, ou quando investimentos são realizados com base em premissas que deixam de existir. O problema normalmente não está na decisão original, mas na demora em perceber que o cenário se alterou.

Hoje esse tipo de problema tem sido identificado com maior rapidez pela digitalização dos processos, pelos sistemas integrados de gestão e pelos mecanismos de alerta (*red flags*), reduzindo significativamente os prejuízos. Os indicadores deixam de cumprir apenas função histórica e passam a atuar como instrumentos permanentes de prevenção.

Entretanto, nenhum sistema substitui a capacidade de observação do executivo. Indicadores apenas informam que algo está acontecendo. A interpretação das causas, a definição das prioridades e a escolha da solução permanecem sendo atribuições indelegáveis da função executiva.

O momento das reestruturações sempre acontece. Cabe ao executivo antecipar suas consequências ou ser uma das vítimas do processo. Não é uma escolha; é uma condição inerente ao exercício da função.

A antecipação deve ser resultado do estudo permanente da concorrência, do mercado, da cadeia produtiva, da análise dos fundamentos econômicos macro e microeconômicos, das mudanças tecnológicas, das alterações regulatórias e da evolução do comportamento dos consumidores. As organizações normalmente não entram em crise de um dia para o outro. Pequenos sinais aparecem muito antes dos grandes problemas. O bom executivo aprende a percebê-los.

Uma boa alternativa às reestruturações profundas é a mudança contínua. Um conjunto de atividades permanentes procura resolver, diariamente, questões relevantes relacionadas à redução de custos, ao aumento de receitas, ao aperfeiçoamento dos processos, à melhoria da produtividade e à formação de novas carteiras de clientes e novos portfólios de produtos e serviços. Organizações que melhoram continuamente reduzem a necessidade de intervenções traumáticas no futuro.

As grandes reestruturações nunca acontecem em bons momentos. São impos-

tas pela necessidade. Quanto mais tarde forem iniciadas, maiores tendem a ser seus custos financeiros, humanos e institucionais. Adiar decisões difíceis quase sempre amplia o tamanho do problema.

Por essa razão, é indispensável que a organização mantenha elementos de planejamento previamente preparados. Planos de contingência para crises financeiras, interrupções operacionais, incêndios, ataques cibernéticos, desastres naturais, perda de grandes clientes, crises de reputação, problemas na cadeia de suprimentos e mudanças abruptas de mercado devem fazer parte da rotina executiva. Não basta elaborar esses planos. É necessário revisá-los periodicamente e, sempre que possível, realizar simulações para verificar sua efetividade.

A pandemia de 2020 demonstrou, de forma inequívoca, a importância da preparação antecipada. Organizações que possuíam planos de contingência, infraestrutura tecnológica, processos digitais e capacidade de adaptação responderam com maior rapidez e preservaram melhores condições de continuidade. Outras tiveram de construir soluções durante a própria crise, pagando um preço muito mais elevado.

Por maior que seja a experiência do executivo, nenhuma organização está imune às crises. A diferença entre o sucesso e o fracasso normalmente não está na capacidade de evitar todos os problemas, mas na rapidez com que eles são percebidos e na qualidade das decisões tomadas para enfrentá-los.

Quadro Sinótico 1

Construção de soluções estratégicas

Etapa	Objetivo	Resultado esperado
Identificar o problema	Compreender sua origem	Evitar decisões precipitadas
Reunir informações	Conhecer fatos e indicadores	Redução das incertezas
Constituir comitê	Incorporar diferentes competências	Melhor qualidade técnica
Avaliar alternativas	Comparar vantagens e riscos	Escolha da melhor solução
Analisar impactos	Financeiros, operacionais, jurídicos e reputacionais	Menor risco de efeitos colaterais
Implantar	Executar a decisão	Mudança controlada
Monitorar resultados	Corrigir desvios	Melhoria contínua

Quadro Sinótico 2

Elementos do planejamento estratégico

Área de observação	Finalidade
Clima organizacional	Conhecer o ambiente interno
Clientes	Identificar novas necessidades
Não clientes	Descobrir oportunidades de mercado
Fornecedores	Desenvolver parcerias estratégicas
Concorrência	Antecipar movimentos do mercado

Área de observação	Finalidade
Tecnologia	Incorporar inovações
Inteligência Artificial	Apoiar análises e simulações
Legislação	Antecipar mudanças regulatórias
Economia	Avaliar cenários macro e microeconômicos
Cadeia produtiva	Reduzir vulnerabilidades
Benchmarking	Aprender com organizações de excelência
Gestão de riscos	Preparar respostas antecipadas

Quadro Sinótico 3

Preparação para crises e reestruturações

Situação	Resposta executiva
Crescimento acelerado	Reforçar controles e estrutura
Queda das vendas	Rever portfólio e estratégia comercial
Aumento dos estoques	Ajustar produção e compras
Redução do caixa	Priorizar liquidez
Mudanças tecnológicas	Atualizar processos
Crises econômicas	Rever cenários e investimentos
Crises reputacionais	Comunicação rápida e transparente
Desastres e interrupções	Acionar plano de contingência
Mudanças regulatórias	Adequar processos imediatamente
Reestruturação	Planejamento, comunicação e acompanhamento

Checklist Executivo – Soluções Estratégicas

Antes de aprovar uma mudança estratégica, pergunte:

- O problema foi corretamente identificado?
- Existem dados suficientes para decidir?
- Foram avaliadas alternativas?
- Os riscos foram mapeados?
- Há impacto financeiro conhecido?
- O impacto jurídico foi examinado?
- A reputação da organização foi considerada?
- Clientes e fornecedores serão afetados?
- Existe plano de contingência?
- A mudança será acompanhada por indicadores?

- A equipe compreendeu os objetivos?
- Existe cronograma de implantação?
- Há responsáveis definidos?
- Os resultados serão medidos?
- Existe plano de correção caso a solução não funcione?

PARTE V
ZONAS DE CONFLITO

Decisões difíceis

A função executiva é um sinônimo de funções desafiadoras. Montar estratégias, definir o rumo da organização, aprovar com sócios ou conselho, escolher equipe, refazer equipe, representar, comunicar, executar o aprovado, distribuir delegações, avaliar, decidir, assumir responsabilidades pelos resultados e recomeçar. Looping funcional estratégico, tático e operacional.

A função executiva não se limita a administrar recursos. Seu núcleo é decidir, assumir responsabilidades pelos resultados e responder pelas consequências das decisões tomadas. A autoridade do cargo não elimina a responsabilidade pessoal. Ao contrário, amplia-a. Cada decisão produz impactos econômicos, humanos, institucionais e reputacionais que exigem ponderação permanente.

A vida pessoal precisa estar definida, ou a profissional pode definir a pessoal, e os caminhos sob pressão não são os melhores. Cabe sempre medir o desgaste e as recompensas. A saúde é um bem único e inestimável. A somatização das contrariedades cobra um preço alto. Por isso, trabalhar em ambiente tóxico pode ser uma péssima opção.

Criar e renovar ambientes é fundamental para se viver a vida de forma digna. Todo executivo convive com metas, conflitos, prazos e decisões difíceis. Isso é inerente ao cargo. Outra situação completamente diferente é viver sob humilhação, desrespeito, medo permanente ou relações pessoais destrutivas. A primeira condição fortalece o profissional. A segunda o deteriora. Saber distinguir uma da outra é uma demonstração de maturidade e inteligência executiva.

Caso Fundação de Ensino

Quando o autor saiu das funções de governo, em 2010, foi convidado a participar da direção de uma importante instituição de ensino, uma fundação. A entrevista de admissão foi uma das mais práticas que vivi. O diretor-geral me conhecia e ficara impressionado com a forma como agi na época de uma solicitação da organização sobre o uso de edificações tombadas. Agi em conformidade. Ele me disse que fora a primeira vez que alguém do governo não tentou tirar proveito da situação e colaborou com a solução da questão, sem favorecimento e sem desabono ao interesse público.

Fiquei surpreso e segui na entrevista. Fomos almoçar e, na ocasião, ele atendeu a um telefonema da esposa. Foi muito inapropriado. Assimilei o clima pesado. Logo depois, liberou-me para estabelecer meu salário e as condições gerais. Mais uma surpresa.

A entrevista revelou que a competência técnica não elimina o desgaste emocional. Executivos também adoecem quando submetidos continuamente a ambientes de conflito permanente, relações desrespeitosas ou insegurança institucional. A pressão faz parte da função. A toxicidade organizacional não. São

fenômenos distintos e não devem ser confundidos.

Depois de alguns dias, resolvi não aceitar a função. Anos depois, reencontrei o antigo diretor em outra função, em uma empresa de sua titularidade. Parecia outra pessoa. Mais sereno, desanuviado e, por coincidência, atendeu novamente a esposa. O tratamento foi afetivo e delicado.

Naquele instante, abriu-me a alma. Disse ser outra pessoa. Mais sereno, mais objetivo nos seus propósitos. Revelou que o clima na organização anterior era irrespirável.

A experiência demonstrou que, muitas vezes, não são as pessoas que fracassam, mas o ambiente em que trabalham. Há organizações capazes de consumir talentos, destruir relacionamentos e comprometer a saúde física, mental e emocional dos seus dirigentes. Em outras, os mesmos profissionais florescem, recuperam o equilíbrio e voltam a produzir com serenidade. O ambiente organizacional pode impulsionar carreiras ou abreviá-las.

Parece que nós dois acertamos a mão. Eu, por não aceitar tanta facilidade. Ele, por sair de um ambiente tóxico.

Melhor trabalhar onde há espaço para a sua autorrealização, sanidade física e mental. Pressão e situações desconfortáveis vivemos em qualquer ambiente. Fazem parte da rotina de qualquer organização. Não necessariamente, porém, em ambientes marcados por tratamento desrespeitoso, relacionamentos malignos, perseguições ou ausência de confiança. A pressão fortalece quando decorre dos desafios da função. A toxicidade destrói quando nasce da deterioração das relações humanas.

O executivo precisa compreender que dinheiro, posição hierárquica e prestígio não compensam a perda da saúde, da paz familiar ou da própria dignidade. Há propostas que parecem irrecusáveis financeiramente, mas cujo preço pessoal se revela excessivo. Saber recusá-las pode ser uma das decisões mais inteligentes de toda uma carreira.

A experiência também ensina que nenhum sucesso profissional justifica o abandono dos próprios valores. A reputação é construída lentamente e pode ser destruída em poucos instantes. O legado do executivo não é apenas o resultado econômico que produziu, mas também a forma como conduziu pessoas, enfrentou dificuldades e preservou seus princípios.

A função executiva cobra um preço pessoal. O verdadeiro dirigente deve aprender a distinguir três situações distintas:

A pressão natural do cargo, inevitável e inerente ao exercício da liderança.

A incompetência organizacional, que gera conflitos, desperdícios e perda de eficiência.

O ambiente tóxico, que destrói pessoas, compromete instituições e corrói resultados.

Compreender essas diferenças é uma demonstração de maturidade profissional. A pressão inerente à função estimula o crescimento, fortalece a capacidade de decisão e aprimora a liderança. A incompetência organizacional exige diagnóstico, reorganização e ação corretiva. O ambiente tóxico, porém, corrói silenciosamente a confiança, destrói relacionamentos, compromete a saúde física e mental e enfraquece a própria organização. Cabe ao executivo reconhecer cada uma dessas situações e agir com discernimento, preservando a instituição sem abrir mão dos seus valores.

Agora cabe iniciar uma parte sempre desprezada da vida executiva: os enfrentamentos e as soluções que colocam à prova sua capacidade de manter seus valores e seu legado. Em determinados momentos, a competência técnica deixa de ser suficiente. O conhecimento continua indispensável, mas passa a dividir espaço com o caráter, a coragem, o equilíbrio emocional, a ética e a capacidade de suportar pressões sem abandonar convicções. É nesses momentos que se revela a verdadeira dimensão humana do executivo.

O verdadeiro executivo não é aquele que apenas entrega resultados. É aquele que os entrega sem perder a própria consciência, a saúde, a dignidade e os valores que pretende legar às gerações que o sucederão. Os resultados são transitórios. O caráter permanece como a principal marca de uma trajetória executiva e o mais valioso patrimônio de um líder. Afinal, a jornada executiva não é apenas a conquista de posições ou de resultados; é, sobretudo, a construção permanente do próprio legado.

Demissões

Demitir uma pessoa pode pesar muito. Não é uma tarefa isenta de dor. Significa que o executivo pode ter escolhido mal quanto à capacidade da pessoa para realizar o desafio proposto. Pior ainda, pode não ter percebido uma falha de caráter que tenha causado situações constrangedoras para a organização. Em determinadas circunstâncias, a demissão representa também uma autocrítica do próprio dirigente. A escolha inadequada, a integração insuficiente, a ausência de treinamento, a deficiência de acompanhamento ou mesmo uma liderança incapaz de desenvolver pessoas podem ter contribuído para aquele desfecho. Nem toda demissão representa exclusivamente o fracasso do empregado.

A demissão deve passar por uma avaliação criteriosa dos motivos que a determinaram. Antes de sua realização, o executivo precisa responder a algumas perguntas fundamentais. A decisão é definitiva? Houve tentativas efetivas de recuperação do desempenho? A documentação é suficiente? A área jurídica concorda com o procedimento? Recursos Humanos estão preparados

para conduzir o processo? Quem comunicará a decisão? Quem acompanhará o desligamento? Quanto maior a responsabilidade do cargo, maior deve ser a preparação da decisão.

O cuidado é não ferir o ego do demitido. Há uma tênue diferença entre o que se deve dizer, o que se pode dizer e a forma como isso deve ser comunicado. A sinceridade não autoriza a humilhação. O respeito deve permanecer até o último instante da relação profissional.

O processo pode ser amigável, no sentido de manter, por algum tempo, o plano de saúde, oferecer uma remuneração adicional em razão do tempo de participação na organização ou proporcionar um serviço profissional de recolocação. Sempre que possível, o desligamento deve preservar a dignidade da pessoa e reconhecer sua contribuição para a organização. Não se trata de caridade. Trata-se de civilidade e respeito.

A demissão é um processo de luto para as duas partes: para quem demite e para quem é demitido. Em muitos casos, porém, o luto alcança também a equipe e a própria organização. Colegas perdem um companheiro de trabalho. O gestor perde um colaborador. A organização perde conhecimento, experiência e parte de sua memória operacional. Toda demissão produz consequências que ultrapassam o ato administrativo.

A comunicação da demissão deve ser breve, objetiva e respeitosa. Deve ocorrer em ambiente reservado, sem interrupções, preservando a privacidade da pessoa e evitando qualquer exposição desnecessária. Deve haver tempo para que o demitido se manifeste. Se possível, durante os procedimentos formais de desligamento, a área de Recursos Humanos poderá colher informações sobre aspectos da organização que possam ser aperfeiçoados. Muitas vezes, quem está saindo possui uma visão franca sobre problemas que os dirigentes deixaram de perceber.

A forma como uma organização demite passa a ser observada por todos os que permanecem. Os colaboradores avaliam não apenas quem saiu, mas principalmente como saiu. A maneira como o executivo conduz esse momento influencia diretamente a confiança da equipe, a cultura organizacional e a reputação da empresa. As pessoas esquecem rapidamente os discursos sobre respeito. Raramente esquecem a forma como testemunharam um colega ser tratado.

A demissão sem justa causa não deve ser realizada no final do expediente e, muito menos, em dia que anteceda o final de semana. A pessoa necessita de tempo para reorganizar seus pensamentos, conversar com sua família e iniciar a construção de novos caminhos. Acrescentar ao desligamento o isolamento emocional de um final de semana prolongado raramente representa uma decisão humanitária.

As demissões problemáticas devem ser examinadas pela assessoria jurídica

trabalhista. Deve-se avaliar a necessidade de sindicância, investigação interna ou produção de provas antes da decisão definitiva. Em situações que envolvam suspeitas de fraude, desvios patrimoniais, assédio, improbidade ou outras faltas graves, a organização deve agir com prudência, preservando simultaneamente seus interesses e os direitos do acusado.

Nenhuma demissão por justa causa deve ser decidida impulsivamente. Embora a legislação a preveja, sua aplicação exige extrema cautela. Em muitos casos, uma demissão sem justa causa pode representar menor risco jurídico do que um longo processo judicial de discussão sobre a validade da penalidade aplicada. Casos extremos, entretanto, exigem firmeza. A omissão do executivo diante de faltas graves também compromete sua autoridade e a credibilidade da organização.

Além dos aspectos humanos, existe igualmente uma dimensão patrimonial. Após a comunicação do desligamento, a empresa deve providenciar, de forma discreta e organizada, a devolução de equipamentos, documentos, crachás, cartões de acesso, senhas eletrônicas e demais instrumentos de trabalho. Não se trata de desconfiança pessoal, mas de um procedimento de proteção institucional que deve ser aplicado indistintamente a todos.

O executivo precisa estar preparado para receber um pedido de demissão ou, o que pode ser mais preocupante, uma demissão reversa. Nessa situação, o colaborador procura a empresa para que ela promova seu desligamento, preservando integralmente os direitos rescisórios. Em determinadas circunstâncias, essa solicitação decorre de dificuldades financeiras pessoais ou da existência de outra oportunidade profissional. Em outras, revela um profundo desgaste da relação entre empregado e organização.

Nos dois casos, a empresa está, de certa forma, sendo demitida pelo colaborador e, por consequência, pelo executivo ou superior imediato que a representa. Trata-se de uma avaliação que merece reflexão. Pode significar que o clima organizacional não foi adequadamente percebido, que houve deficiência de comunicação entre liderança e equipe, ausência de perspectivas de crescimento, perda de confiança ou incapacidade de identificar o descontentamento antes que ele se transformasse em decisão definitiva.

Nem todo pedido de demissão decorre de remuneração insuficiente. Muitas vezes, profissionais competentes deixam organizações porque perderam o propósito, deixaram de acreditar na liderança ou não enxergam perspectivas de desenvolvimento. Em outros casos, o relacionamento com o superior imediato deteriorou-se a tal ponto que a permanência passou a representar sofrimento cotidiano. O executivo não pode atribuir todas as saídas às condições do mercado de trabalho. Muitas delas revelam problemas internos que exigem diagnóstico e correção.

Há situações mais delicadas. O pedido de desligamento pode representar uma antecipação diante da possibilidade de descoberta de irregularidades, fraudes, conflitos de interesse ou outras condutas incompatíveis com os valores da organização. Nesses casos, o executivo deve agir com serenidade. A decisão sobre aceitar imediatamente o desligamento ou aprofundar previamente as investigações dependerá das circunstâncias, das evidências existentes e da orientação jurídica. A precipitação pode comprometer a apuração dos fatos; a omissão pode comprometer a organização.

O desligamento de um profissional não encerra a responsabilidade do dirigente. Pelo contrário, inaugura uma nova etapa de aprendizado. Cada demissão deve produzir reflexão sobre o processo de recrutamento, seleção, integração, treinamento, acompanhamento e avaliação de desempenho. Sempre que um desligamento ocorre, o executivo deve perguntar a si mesmo em que medida poderia ter atuado preventivamente para evitar aquele desfecho. Nem todas as respostas estarão relacionadas ao gestor, mas deixar de formular a pergunta significa abrir mão da oportunidade de aperfeiçoamento.

A análise das demissões também constitui importante instrumento de gestão. Organizações que acompanham as causas dos desligamentos identificam padrões de comportamento, falhas de liderança, problemas de remuneração, deficiência de comunicação, ausência de perspectivas de carreira ou inadequações culturais. Esses indicadores permitem corrigir processos e reduzir a rotatividade, preservando talentos e diminuindo custos.

Demitir é uma das atribuições mais difíceis da função executiva. Exige firmeza para decidir, serenidade para comunicar, equilíbrio para preservar a dignidade das pessoas e coragem para assumir a responsabilidade pela decisão. Não existe forma agradável de desligar alguém. Existe, porém, maneira respeitosa, ética e profissional de fazê-lo.

Poucos momentos revelam tanto a qualidade moral de um executivo quanto uma demissão. A autoridade confere o poder de decidir; a liderança impõe o dever de decidir com justiça. Quem ocupa posição de comando precisa compreender que cada desligamento deixa marcas na pessoa que parte, na equipe que permanece e na própria organização.

Demitir faz parte da função. Humilhar jamais fará parte da liderança.

Toda demissão representa o encerramento de um ciclo e o início de outro. Para quem sai, abre-se a oportunidade de reconstrução profissional. Para quem permanece, renova-se o compromisso com os valores da organização. Para o executivo, fica a obrigação de transformar cada desligamento em fonte de aprendizado, aperfeiçoando continuamente sua capacidade de selecionar pessoas, desenvolver equipes e construir ambientes em que o talento encontre condições para prosperar.

Ao final de uma carreira, o dirigente dificilmente será lembrado pelo número de pessoas que admitiu ou demitiu. Será lembrado pela justiça com que exerceu sua autoridade, pela dignidade com que tratou as pessoas nos momentos mais difíceis e pela capacidade de tomar decisões firmes sem perder a humanidade. Esse é um dos maiores desafios da jornada executiva e uma das marcas mais duradouras do verdadeiro líder.

Síntese

A demissão é um ato administrativo, jurídico e, sobretudo, humano. Ela exige preparação, fundamentação, respeito e responsabilidade. O bom executivo compreende que desligar alguém não significa apenas encerrar um contrato de trabalho, mas concluir uma relação construída ao longo do tempo. A forma como esse processo é conduzido influencia a reputação da organização, a confiança da equipe e a consciência de quem decide.

Toda demissão deve servir como instrumento de aprendizado para a organização e para o próprio dirigente. A excelência executiva não se mede apenas pela capacidade de contratar bons profissionais, mas também pela maturidade com que enfrenta os momentos inevitáveis de desligamento. Liderar pessoas implica acolhê-las, desenvolvê-las, avaliá-las e, quando necessário, desligá-las com firmeza, respeito e dignidade. É nessa combinação entre autoridade, justiça e humanidade que se distingue o verdadeiro executivo.

Encerramento de atividade ou seu deslocamento.

O fechamento de uma unidade exige planejamento detalhado. A decisão não termina com o anúncio. Há uma sequência de providências jurídicas, financeiras, operacionais e humanas que devem ser conduzidas simultaneamente. Contratos de fornecimento, clientes, locações, seguros, financiamentos, licenças ambientais, equipamentos e ativos precisam receber destinação previamente definida. Improvisações ampliam custos e criam passivos futuros.

A preservação do patrimônio da organização também merece atenção. Máquinas, equipamentos, ferramentais, estoques, arquivos técnicos, sistemas de informação e documentos precisam ser inventariados e protegidos. Parte desses ativos poderá ser transferida para outras unidades, alienada ou incorporada a novos empreendimentos. O encerramento não significa desperdício do patrimônio acumulado.

A relação com fornecedores, clientes e instituições financeiras deve permanecer íntegra. O fechamento de uma unidade não representa necessariamente o encerramento da organização. A continuidade dos negócios depende da manutenção da credibilidade construída ao longo de décadas. Explicações objetivas, transparentes e tempestivas reduzem especulações e preservam a confiança do mercado.

A comunidade onde a empresa esteve instalada por muitos anos também sofre os impactos da decisão. Municípios perderão arrecadação, comerciantes verão reduzir sua atividade econômica e famílias terão sua renda comprometida. Dependendo da importância da unidade para a economia local, a empresa poderá construir mecanismos de transição em conjunto com autoridades públicas e entidades representativas.

Sempre que possível, a organização deve construir programas de apoio aos empregados desligados. Serviços de recolocação profissional, treinamentos, apoio psicológico, extensão temporária de benefícios e auxílio para transferência para outras unidades demonstram responsabilidade social e respeito por aqueles que ajudaram a construir a empresa.

Outro aspecto frequentemente negligenciado é a preservação do conhecimento acumulado. Processos produtivos, registros técnicos, procedimentos operacionais, soluções desenvolvidas ao longo dos anos e experiências dos profissionais constituem patrimônio intelectual de elevado valor. O encerramento de uma unidade não deve significar a destruição dessa memória organizacional.

A decisão de fechamento normalmente decorre da combinação de diversos fatores. Custo tributário, logística, disponibilidade de mão de obra, energia, infraestrutura, produtividade, câmbio, proximidade dos mercados consumidores, custo do capital, alterações tecnológicas e mudanças estruturais na demanda precisam ser analisados conjuntamente. Raramente um único fator explica uma decisão dessa magnitude.

O executivo deve compreender que fechar uma unidade significa administrar um processo de luto coletivo. Pessoas perdem empregos, fornecedores perdem clientes, municípios perdem arrecadação e a organização encerra parte de sua própria história. A competência técnica deve caminhar ao lado da sensibilidade humana. Não basta decidir corretamente. É necessário conduzir corretamente a decisão.

Encarando o mal

O bem e o mal são indissociáveis. Não existe um lugar onde a perfeição comportamental prevaleça. Dependendo do ambiente, estarão em conflito permanente; em outros, aparecerão apenas ocasionalmente. O executivo não deve partir da premissa de que encontrará organizações compostas exclusivamente por pessoas honestas ou comprometidas com os mesmos valores. As organizações refletem a natureza humana e, por consequência, carregam suas virtudes e suas imperfeições.

A forma mais saudável de enfrentar essas situações é construir modelos decisórios que contemplem comitês de análise, alçadas de decisão, segregação de responsabilidades e documentação dos atos praticados. Esses mecanismos au-

xiliam na construção de alternativas para atuar em condições adversas, preservando os princípios éticos e reduzindo riscos pessoais e institucionais. A decisão colegiada não elimina o erro, mas reduz significativamente a possibilidade de arbitrariedades e personalismos.

Um fato é certo: não há ambiente totalmente seguro ou isento de problemas. Cedo ou tarde, situações difíceis surgirão e precisarão ser enfrentadas. Deixam marcas. Algumas acompanham o executivo por toda a vida profissional. Outras transformam-se em importantes lições de experiência. A vida continua.

O executivo descobrirá que administrar pessoas não significa apenas coordenar talentos, recursos e competências. Em determinados momentos, precisará enfrentar interesses ilegítimos, manipulações, grupos de pressão, perseguições, traições, fraudes, corrupção e comportamentos incompatíveis com os objetivos da organização. A preparação técnica é indispensável. A preparação moral torna-se igualmente necessária.

Ser ético não significa ser ingênuo. A ingenuidade facilita o trabalho dos desonestos. A ética exige preparo, inteligência, prudência e capacidade de identificar riscos antes que produzam danos irreparáveis. Confiança continua sendo um dos pilares das relações humanas. Entretanto, confiança nunca elimina a necessidade de controles.

Casos de corrupção fazem parte da realidade de muitas organizações públicas e privadas. Surgem nas relações de compra e venda, na obtenção privilegiada de informações, na troca de favores, na contratação de fornecedores, nas licitações, na fiscalização governamental e em inúmeras outras situações. Raramente a corrupção é praticada isoladamente. Normalmente constitui uma rede de interesses, proteção mútua e silêncio.

Quanto maior o benefício econômico, maior tende a ser a sofisticação dos mecanismos utilizados para ocultá-la.

Há outro aspecto igualmente importante. O mal organizado normalmente não se apresenta de forma explícita. Ele procura aparência de normalidade. As pessoas envolvidas tendem a justificar seus atos como práticas comuns do mercado, criando uma cultura de aceitação onde o comportamento inadequado passa a ser visto como parte natural das relações profissionais. Este talvez seja um dos maiores perigos para um executivo: perder gradativamente sua capacidade de distinguir o aceitável do inaceitável.

O autor acredita que a melhor forma de abordar este tema é por meio de situações vividas ou relatadas. Cabe ao leitor refletir sobre os exemplos apresentados e construir seus próprios mecanismos de prevenção e defesa. A intenção não é estimular desconfiança permanente, mas preparar o executivo para enfrentar situações que, infelizmente, fazem parte da realidade de muitas organizações.

Casos

Exemplo 1

Certa vez, uma profissional foi contratada para dirigir o setor de Recursos Humanos, que também respondia pelos serviços gerais, compreendendo segurança patrimonial, limpeza e manutenção predial. Tratava-se de uma multinacional do setor de autopeças.

Recém-chegada, tomou conhecimento dos preços praticados pelos fornecedores de serviços gerais. Percebeu discrepâncias relevantes entre os contratos existentes e os valores praticados pelo mercado. Realizou uma tomada de preços e confirmou suas suspeitas.

Relatou o fato ao seu diretor.

A reação foi imediata. Recebeu a orientação de que não deveria prosseguir naquele caminho. Caberia concentrar sua atenção na qualidade dos serviços prestados e nas condições de trabalho dos fornecedores. Os preços não deveriam ser questionados nem o assunto levado a outras instâncias da organização, evitando constrangimentos à diretoria.

Naquele momento compreendeu que o caminho estava demarcado. Os valores cobrados não eram a verdadeira preocupação da direção. Aparentemente, havia interesses que ultrapassavam a simples contratação dos serviços.

A situação tornou-se incompatível com seus princípios profissionais. Procurou outra colocação e desligou-se da empresa.

Nem sempre o executivo encontrará condições para modificar uma cultura organizacional deteriorada. Permanecer ou sair passa a ser uma decisão estratégica. Há momentos em que deixar uma organização representa preservar a própria reputação. Permanecer, em determinadas circunstâncias, significa assumir riscos incompatíveis com a trajetória profissional construída ao longo dos anos. A mudança de emprego, nessas condições, não representa fracasso. Pode significar inteligência, prudência e preservação do legado profissional.

Ensinamentos:

Corrupção está na cúpula.

Falhas nas posições de auditorias e compliance. Exige independência hierárquica.

Escolha o lado que quer ficar. O risco da prática de corrupção é desabono perpétuo.

Exemplo 2

Fato relatado ao autor, que não participou diretamente do episódio.

Uma indústria da periferia de São Paulo recebeu a visita de um fiscal de renda do Estado. Depois de algumas semanas de fiscalização, o agente apresentou uma proposta para encerrar favoravelmente o procedimento: uma pequena multa formal e uma expressiva “bonificação” relativa aos cinco anos de atividades da empresa. O valor solicitado era considerado exorbitante pelo empresário.

Importante lembrar que o episódio ocorreu há aproximadamente quarenta anos, período em que os mecanismos de controle e transparência da administração pública eram significativamente diferentes dos atuais.

Diante da exigência, o empresário resolveu responder de maneira absolutamente inesperada.

Em um encontro reservado informou ao fiscal que pagaria apenas dez por cento da quantia solicitada.

O fiscal surpreendeu-se e perguntou a razão daquela redução.

O empresário respondeu que aquele era exatamente o valor cobrado pelos “matadores” da região para eliminar pessoas daquela espécie: ladrões, assassinos e estupradores de famílias de bem.

O fiscal aceitou imediatamente o valor oferecido.

Segundo o relato, a resposta tornou-se conhecida entre outros fiscais que passaram pela região, e episódios semelhantes deixaram de ocorrer naquela empresa.

Independentemente da forma utilizada pelo empresário, o episódio revela uma realidade conhecida por muitos executivos: pressões ilegítimas podem surgir durante o exercício da atividade empresarial. A resposta a essas situações exige serenidade, apoio jurídico, documentação adequada e profundo conhecimento da legislação. Soluções improvisadas podem resolver um problema imediato, mas criar outros ainda maiores no futuro.

O combate à corrupção não depende apenas de leis. Depende de instituições fortes, mecanismos permanentes de controle, fiscalização independente e dirigentes comprometidos com princípios éticos. O executivo deve compreender que combater a corrupção não significa apenas recusar vantagens indevidas. Significa construir processos capazes de dificultar sua ocorrência.

Exemplo 3

Uma diretoria precisava ser preenchida em um órgão de governo. Tratava-se de um cargo de confiança. A pessoa escolhida, passados alguns meses, começou a apresentar um comportamento incomum. Passou a estabelecer relacionamentos com importantes autoridades governamentais fora do espectro de sua atuação institucional. Formou uma rede de influência que extrapolava a normalidade esperada para a função.

O comportamento despertou a atenção dos colegas, que passaram a observar suas atitudes com maior cuidado. Tornaram-se conhecidas suas relações extraprofissionais com pessoas influentes em diferentes áreas da administração pública. Paralelamente, surgiram indícios de uma atuação voltada a desacreditar a direção de uma organização que supervisionava, com o objetivo de substituí-la por alguém de sua confiança ou pertencente ao mesmo grupo de influência.

Nada disso, entretanto, pôde ser comprovado documentalmente.

Sem provas consistentes, permaneceu no cargo até o término do mandato. Posteriormente, deslocou -se para posições laterais. Foi beneficiada por essas relações extraoficiais. Utilizou suas habilidades de relacionamento para neutralizar ou prejudicar aqueles que representavam obstáculos aos seus objetivos.

Até hoje permanece bem posicionada profissionalmente.

O que não se comprova não se pune.

Essa talvez seja uma das mais duras lições da vida executiva. Intuições, percepções e comentários de bastidores não substituem provas. A precipitação pode destruir a reputação de inocentes. A omissão, por outro lado, pode permitir que pessoas mal-intencionadas permaneçam ocupando posições estratégicas. O executivo precisa aprender a reunir evidências, documentar fatos e agir exclusivamente dentro dos limites da legalidade.

Outra característica frequente desse tipo de comportamento é a construção de narrativas. Pessoas altamente manipuladoras raramente enfrentam seus adversários diretamente. Preferem trabalhar nos bastidores, cultivar relacionamentos, explorar vaidades, estimular rivalidades e utilizar terceiros para atingir seus objetivos. Combater esse tipo de atuação exige serenidade, inteligência emocional e absoluto respeito aos fatos.

Ensinamentos:

confiança não elimina controle;

reputação pode ser destruída antes da comprovação dos fatos;

cargos elevados convivem com disputas de poder permanentes.

Exemplo 4

Um determinado superintendente e sua auxiliar imediata passaram a destratar uma colaboradora da área. Na época, cerca de trinta anos atrás, o assédio moral começava a ser reconhecido e punido nas organizações.

O comportamento inadequado chegou ao conhecimento da direção executiva por intermédio de outros colegas da colaboradora.

Qualquer manifestação da funcionária durante reuniões era recebida com ironias

ou ataques frontais por parte da dupla. Em algumas ocasiões menosprezavam sua inteligência; em outras, utilizavam aspectos pessoais para desqualificá-la perante os demais participantes. O objetivo era reduzir sua credibilidade profissional e enfraquecer sua posição dentro da organização.

A direção geral não poderia agir apenas com base em denúncias informais apresentadas por terceiros. Era necessária uma manifestação formal.

Solicitou e recebeu uma carta relatando os fatos, assinada por alguns gerentes que haviam presenciado os acontecimentos. Foi instaurada uma sindicância interna.

Concluída a investigação, as denúncias foram comprovadas.

Ambos foram demitidos.

O assédio moral talvez seja uma das formas mais silenciosas de destruição organizacional. Não compromete apenas a vítima. Contamina equipes, reduz a produtividade, aumenta o medo, estimula pedidos de desligamento e destrói a confiança na liderança.

O dirigente não pode tratar o assédio como um conflito pessoal entre empregados. Quando tolerado, transforma-se em parte da cultura organizacional. A omissão da alta administração funciona como autorização implícita para que outros comportamentos semelhantes se multipliquem.

Outro ensinamento importante é que denúncias precisam ser investigadas com equilíbrio. Nem toda acusação é verdadeira. Nem toda denúncia é falsa. O respeito ao contraditório, à ampla defesa e à apuração técnica protege simultaneamente a vítima, os acusados e a própria organização.

Ao executivo cabe criar mecanismos permanentes de prevenção. Canais de denúncia confiáveis, proteção ao denunciante de boa-fé, investigações independentes e aplicação uniforme das regras reduzem significativamente esse tipo de ocorrência e fortalecem a cultura ética da instituição.

Ensinamentos:

A comprovação é fundamental.

A reunião documentos essencial.

Ter um comitê de verificação necessário.

Fazer uma acareação pode ser uma alternativa.

Exemplo 5

A empresa metalúrgica em que o autor trabalhava foi desapropriada pelo Governo do Estado no ano de 1979. Naquele período, as desapropriações normalmente representavam o fim da linha para o desapropriado. Vivíamos sob um regime

de exceção. O governo não pagava, em regra, o valor real da propriedade nem as perdas decorrentes da transferência e reinstalação da empresa.

Por agilidade, conseguimos contratar um antigo e respeitadíssimo desembargador aposentado para representar juridicamente nossos interesses. Paralelamente, iniciamos um diálogo com a autoridade militar responsável pela implantação do Aeroporto Internacional de Cumbica.

Na ocasião, o autor tinha apenas vinte e cinco anos e pouca experiência nas relações profissionais com altas autoridades públicas. O oficial de alta patente compreendeu a situação da empresa e afirmou que receberíamos um tratamento que permitisse sua continuidade, mediante o pagamento da indenização necessária para a mudança da fábrica.

O que não sabíamos era que qualquer entendimento necessariamente passaria pelo procurador do Estado.

Pessoa extremamente vaidosa, o procurador convocou-nos para a reunião destinada à formalização do procedimento. Comparecemos acompanhados do desembargador aposentado que nos representava. Foi nossa sorte.

O procurador dirigiu-se ao autor em tom extremamente severo. Considerou uma insensatez e um desrespeito procurar diretamente a autoridade militar para discutir os termos do acordo antes de tratar do assunto com a Procuradoria do Estado.

O autor permaneceu em silêncio.

O procurador havia sido aluno do nosso advogado. Talvez por respeito ao antigo professor, atribuiu-lhe a condução das negociações e determinou que o procedimento tivesse prosseguimento por seu intermédio.

Conseguimos receber a indenização dentro dos limites legais de antecipação existentes na época e transferimos a fábrica para outra localidade. As perdas decorrentes da mudança, entretanto, jamais foram integralmente ressarcidas.

O episódio deixou importantes ensinamentos. O primeiro é que o direito, por si só, nem sempre resolve um conflito. Instituições públicas possuem hierarquias, competências e sensibilidades próprias. Conhecer sua estrutura, respeitar seus ritos e compreender os limites de atuação de cada autoridade faz parte da competência do executivo.

O segundo ensinamento é que o orgulho e a vaidade também influenciam decisões humanas. Ignorá-los pode transformar um problema administrativo em um conflito pessoal. O executivo deve negociar com firmeza, mas também com inteligência institucional.

Por fim, a experiência demonstrou que serenidade costuma produzir melhor resultados do que enfrentamentos impulsivos. Em muitos casos, o silêncio estraté-

gico representa mais sabedoria do que a resposta imediata.

Ensinamentos:

Cerque-se de assessoria incontestável.

Enfretamentos com autoridade são inevitáveis, mas guarde o silencio como instrumento de poder.

Mapeie os egos do tabuleiro.

Exemplo 6

Traições constituem uma constante na vida corporativa. Sempre haverá alguém em seu encalço para ocupar seu posto, quando não for o próprio sócio do empreendimento. Algumas tentativas terão êxito; outras fracassarão. Tudo dependerá da conjuntura vivida pelo executivo.

As traições normalmente partem de pessoas próximas. Raramente surgem dos adversários declarados. O inimigo conhecido é previsível. O maior risco costuma estar naquele que conquista a confiança para utilizá-la em benefício próprio.

Um alto executivo internacional de uma empresa do setor de alimentação rápida trouxe para sua equipe um antigo colega de faculdade. Ao longo dos anos, construiu praticamente toda a operação brasileira da companhia e, posteriormente, assumiu responsabilidades pela operação latino-americana.

Em determinado momento surgiu uma denúncia pública envolvendo corrupção de um agente fiscal. Segundo a acusação, teria adquirido um laudo técnico para permitir que a empresa obtivesse determinada isenção tributária.

A denúncia teria partido justamente daquele antigo colega que ele próprio havia levado para a organização.

Até hoje não existe comprovação definitiva de que o crime tenha efetivamente ocorrido. Entretanto, diante da repercussão do caso, a empresa optou por desligar seu principal executivo e outros integrantes da equipe envolvidos no episódio.

Independentemente da responsabilidade criminal, a reputação do executivo foi profundamente atingida.

Esse episódio demonstra que reputações levam décadas para ser construídas e poucos dias para serem destruídas. Em posições de elevada responsabilidade, muitas organizações preferem proteger sua imagem institucional antes mesmo da conclusão das investigações.

Outro ensinamento importante é que confiança e amizade jamais substituem mecanismos de governança. O executivo pode confiar em seus colaboradores, mas deve preservar controles, registros, segregação de responsabilidades e

processos transparentes. Confiança sem controle cria oportunidades desnecessárias para conflitos, acusações e injustiças.

As maiores decepções da vida executiva normalmente não vêm dos adversários. Surgem daqueles que compartilharam projetos, reuniões, decisões e momentos difíceis. Talvez por isso a lealdade continue sendo um dos ativos mais valiosos de uma organização, embora seja também um dos mais difíceis de avaliar.

Ensinamentos:

Não contrate quem não possa demitir.

Examine com isenção o que motivou seu colega a acompanhá-lo e vive e versa.

Não compartilhe segredos. Deixam de ser segredos. Não há segredos nas corporações. Há versões.

Outras faces do mal organizacional

Os exemplos anteriores não esgotam as situações que um executivo encontrará ao longo de sua jornada. Ao contrário, representam apenas algumas experiências vividas ou relatadas ao autor durante mais de cinco décadas de atuação profissional.

Cada organização possui sua cultura, seus conflitos, suas virtudes e suas fragilidades. Entretanto, determinados comportamentos repetem-se com frequência suficiente para merecer atenção permanente do executivo. Alguns são evidentes; outros permanecem ocultos durante anos. Há aqueles praticados individualmente e outros que somente existem porque grupos inteiros passam a aceitá-los como parte da rotina da organização.

Nem sempre o mal se apresenta de forma explícita. Muitas vezes veste a aparência da normalidade, da amizade, da eficiência, da conveniência política ou da busca de resultados. Outras vezes utiliza o medo, a omissão, a mentira, a chantagem, a vaidade ou a ambição para alcançar seus objetivos.

O executivo deve compreender que combater esses comportamentos não significa viver desconfiando de todas as pessoas. Significa construir organizações capazes de dificultar sua ocorrência por meio de boa governança, controles internos, documentação adequada, segregação de responsabilidades, canais de denúncia, auditorias independentes e liderança pelo exemplo.

Os tópicos seguintes abordam algumas dessas situações recorrentes. Não pretendem esgotar o assunto, mas oferecer referências para que o dirigente identifique sinais precoces, reduza riscos e preserve sua organização, sua reputação e seu legado.

Fraudes

Fraude é um processo deliberado de burlar mecanismos de verificação, controles e fiscalização. Raramente é um ato isolado. A prática normalmente ocorre por cooperação entre duas ou mais pessoas. Nas fraudes de maior porte, quase sempre há quem execute, quem autorize, quem se omita e quem se beneficie dos resultados.

Embora desvios possam ocorrer em qualquer nível da organização, as fraudes mais danosas costumam envolver cargos elevados da hierarquia, justamente porque possuem poder para autorizar pagamentos, alterar procedimentos, ocultar informações ou influenciar subordinados. A autoridade hierárquica facilita a criação de um ambiente de intimidação e silêncio.

Fraudes dificilmente são desfeitas em seu início. Elas tendem a crescer de forma gradual. Pequenos desvios aceitos tornam-se maiores. Novos participantes são incorporados ao processo. Com o passar do tempo, a fraude ganha estrutura própria, torna-se vultosa, compromete diversas áreas da organização e passa a ser quase incontrolável pelos próprios fraudadores.

O elemento da delação é fundamental. A maioria das grandes fraudes é descoberta por denúncias internas, informações de fornecedores, clientes, concorrentes ou colaboradores inconformados. Toda denúncia merece ser analisada com seriedade. Acredite na possibilidade da fraude, mas jamais conclua pela culpa sem investigação consistente.

Recebida uma denúncia, examine cuidadosamente o que está ocorrendo. Evite decisões precipitadas. Preserve documentos, registros eletrônicos, e-mails, imagens, contratos, autorizações, lançamentos contábeis e qualquer outra evidência. Não alerte os suspeitos antes da coleta das provas. A destruição de evidências é uma das primeiras reações dos envolvidos quando percebem que estão sendo investigados.

Prepare-se para realizar investigação independente. Dependendo da gravidade, utilize auditoria especializada, investigação particular, perícia contábil, apoio jurídico e, quando necessário, as autoridades policiais. A independência da investigação aumenta sua credibilidade e reduz a possibilidade de interferências internas.

Arrecade indícios, documentos e evidências. Mapeie todos os possíveis envolvidos, diretos e indiretos, além do denunciado. Verifique quem autorizava operações, quem executava procedimentos, quem tinha acesso às informações, quem se beneficiava financeiramente e quem poderia ter permanecido omisso diante dos fatos.

Os danos decorrentes de uma fraude raramente se restringem às perdas financeiras. Normalmente envolvem valores elevados, de difícil recuperação, com-

prometem a reputação institucional, desorganizam processos, reduzem a confiança entre os colaboradores, afastam clientes, fornecedores e investidores e destroem a moral da equipe. Em muitos casos, a perda de credibilidade supera o prejuízo econômico.

Cabe à direção compreender integralmente o ocorrido. Deve revelar às autoridades competentes todo o mapeamento realizado, preservar absoluta colaboração com as investigações, explicar aos sócios, investidores, conselhos e demais pessoas não envolvidas os fatos apurados e preparar a documentação contábil necessária para os ajustes dos demonstrativos financeiros e dos balanços.

Também cabe à administração avaliar a responsabilidade civil, administrativa e criminal dos envolvidos, verificar eventual negligência de auditorias internas ou externas, identificar falhas de governança, revisar procedimentos de controle e buscar todas as alternativas juridicamente possíveis para recuperação dos ativos desviados.

Toda fraude exige profunda revisão dos controles internos. Segregação de funções, limites de alçada, auditorias periódicas, rodízio de funções sensíveis, canais seguros de denúncia, proteção ao denunciante, rastreabilidade das operações e cultura permanente de integridade reduzem significativamente a probabilidade de reincidência.

Fraudes também ensinam. Revelam fragilidades nos processos de admissão, nas avaliações comportamentais, na seleção de lideranças, na supervisão das equipes, nos controles internos, na auditoria, na gestão de riscos e na governança corporativa. A organização que aprende com uma fraude reduz a probabilidade de sofrer outra. A que nada aprende apenas adia o próximo episódio.

Fraudadores não merecem complacência. A responsabilização deve ser firme, técnica, legal e exemplar. A impunidade transmite à organização a mensagem de que fraudar pode compensar. A ética organizacional depende da certeza de que desvios relevantes serão investigados, julgados e punidos dentro dos limites da lei.

Os dez princípios do executivo diante de uma fraude

- A fraude raramente é individual.
- Nenhuma denúncia deve ser ignorada.
- Preserve as provas antes de agir.
- Não acuse sem evidências.
- Investigue com independência.

- Mapeie toda a cadeia de envolvidos.
- A fraude é consequência de falhas de controle.
- A recuperação da credibilidade é tão importante quanto a recuperação financeira.
- Toda fraude deve produzir mudanças permanentes nos processos.
- A impunidade é o maior incentivo para a próxima fraude.

Síntese

A fraude representa uma das mais graves ameaças à continuidade de uma organização. Ela destrói patrimônio, reputação, confiança e cultura organizacional. O executivo deve agir com serenidade, método e rigor técnico. Investigar, preservar evidências, responsabilizar os envolvidos, recuperar ativos e fortalecer os controles internos são etapas inseparáveis de uma boa gestão. A organização que aprende com uma fraude torna-se mais forte; a que ignora suas causas está apenas aguardando a próxima ocorrência.

Psicopatas organizacionais

O único meio de impedir, ou reduzir significativamente, a contratação de uma pessoa com traços psicopáticos é realizar pesquisas de antecedentes, verificar referências profissionais e aplicar testes apropriados durante o processo seletivo. Nenhum método é infalível, mas essa é a melhor proteção disponível.

Se essa pessoa ingressar na organização, sua demissão deve ocorrer na primeira oportunidade em que houver um deslize relevante ou a percepção consistente de seu comportamento incompatível com os valores da organização. Essa é uma decisão importante. O tempo trabalha a favor do psicopata. Ele cria raízes relacionais, conquista aliados internos e externos, monta versões para beneficiar-se, destrói reputações por meio de mentiras articuladas, busca recursos, promoções e posições de poder e atua de forma inescrupulosa para atingir seus objetivos.

Mina a confiança daqueles que pretende destruir. Não sente remorso. Finge fragilidades. Teatraliza situações. Chega ao ponto de construir tramas complexas, quase impossíveis de serem desmontadas. A vítima pode ser a sua gestão ou pessoas de sua inteira confiança.

Não acreditar, de imediato, em versões incompatíveis com o comportamento de quem sempre foi fiel à organização é fundamental. O problema, muitas vezes, não está em quem conta a versão, mas em quem a aceita sem verificá-la. O psicopata constrói narrativas muito bem articuladas. O ouvido do executivo precisa ser seletivo.

É indispensável verificar fontes, confrontar informações e pesquisar todas as

versões. Esses indivíduos preferem utilizar versões orais, pois são mais difíceis de serem retidas, documentadas e verificadas posteriormente. Podem recorrer, inclusive, à falsificação de documentos ou à manipulação de evidências. Nenhuma versão deve ser aceita de plano. A investigação deve preceder qualquer decisão.

Os psicopatas organizacionais podem já estar presentes quando o executivo chega à organização. Por isso, é preciso cautela no relacionamento com grupos e pessoas que já ocupam posições de influência. Uma das tarefas permanentes do executivo é compreender as articulações entre grupos, as relações de poder, as alianças existentes e a influência exercida por determinadas pessoas. Antes de confiar ou desconfiar, é preciso entender a organização.

O caso da Americanas ilustra a gravidade que uma situação dessa natureza pode alcançar. Um executivo assumiu o comando da empresa no primeiro dia do ano e deixou o cargo apenas quinze dias depois. Percebeu que a organização estava comprometida por práticas incompatíveis com uma gestão responsável. Em determinadas circunstâncias, desistir é mais prudente do que tentar enfrentar grupos organizados que já dominam a estrutura da organização.

Vencer um psicopata organizacional exige firmeza. Não há solução negociada quando sua permanência representa risco para a organização. A única solução efetiva é sua exclusão da equipe, observados os procedimentos legais e administrativos aplicáveis. Quanto maior o tempo de permanência, maiores serão sua influência, sua capacidade de manipulação e os danos causados à organização.

Quando o executivo precisar tratar com pessoas de outras organizações que apresentem fortes traços manipuladores ou psicopáticos, sua primeira alternativa deve ser, sempre que possível, substituir o interlocutor. Se isso não for viável, avalie seriamente a conveniência de prosseguir na negociação ou mesmo desistir do relacionamento comercial.

Esses indivíduos dominam a manipulação, a mentira, a sedução e a construção de versões. Em negociações paritárias, possuem grande capacidade de conduzir o interlocutor para decisões que lhes sejam favoráveis. Quanto maior a exposição ao relacionamento, maior tende a ser sua capacidade de influenciar, confundir e desgastar a outra parte.

Negociações dessa natureza jamais devem ocorrer isoladamente. Exija registros escritos, atas, contratos detalhados, validação documental e participação de outras pessoas da organização. Evite decisões baseadas exclusivamente em conversas verbais. O psicopata prefere a palavra falada, porque ela é mais difícil de ser comprovada posteriormente.

Sempre que possível, transfira a negociação para outro representante da organização ou estabeleça mecanismos adicionais de controle. Quando o risco reputacional, jurídico ou financeiro superar os benefícios esperados, a desistência da negociação pode representar a decisão mais prudente.

O objetivo do executivo não é vencer o psicopata em seu próprio campo de atuação. O objetivo é impedir que a organização seja manipulada, preservando seu patrimônio, sua reputação e seus valores.

Ensinamentos sobre o trato com psicopatas organizacionais

Os interesses pessoais sempre prevalecem. Regras profissionais, códigos de ética, compromissos morais e acordos assumidos raramente limitam sua atuação. As relações são construídas por conveniência e rompidas quando deixam de produzir benefícios.

Não confie apenas na palavra. Formalize decisões por escrito, registre reuniões, compromissos e responsabilidades. Confirme informações, confronte versões e fundamente decisões em fatos, documentos e evidências independentes.

Evite atuar isoladamente. Em assuntos sensíveis, prefira reuniões com outras pessoas da organização e amplie os mecanismos de controle. Em negociações externas, sempre que possível, substitua o interlocutor ou desista da negociação quando os riscos superarem os benefícios.

Não espere comportamento ético ou arrependimento. O psicopata tende a apropriar-se dos méritos, transferir responsabilidades pelos fracassos, negar fatos, inverter versões e vitimizar-se para preservar seus interesses.

Proteja sua equipe e observe quem se beneficia dos conflitos. Não aceite, sem verificação, acusações contra pessoas de confiança. Observe atentamente quem promove intrigas, divisões e mudanças de versões e quem obtém vantagens com esses conflitos.

A demora fortalece sua influência. Quanto maior sua permanência, maior será sua capacidade de formar alianças, manipular pessoas, comprometer decisões e causar danos à organização. A ação do executivo deve ser rápida, fundamentada e proporcional às evidências.

O objetivo do executivo não é vencer o psicopata em seu próprio terreno. Sua responsabilidade é proteger a organização, preservar sua equipe, seus ativos, sua reputação e seus valores por meio da liderança, da governança, dos controles internos e de decisões firmes.

Síntese:

O maior erro do executivo é acreditar que todos atuam segundo os mesmos princípios éticos. O psicopata organizacional parte de pressupostos diferentes: utiliza pessoas como instrumentos para alcançar seus objetivos. A melhor defesa não é enfrentá-lo no campo da manipulação, mas fortalecer a governança, documentar decisões, verificar informações e agir com rapidez quando surgirem

evidências consistentes de sua atuação.”

Sabotadores

Sabotador é todo colaborador que, de forma intencional, não cumpre seus deveres com exatidão, dedicação e esforço. É aquele que adia decisões por procrastinação premeditada. Que não entrega, no prazo, trabalhos convencionais, prejudicando elementos da tomada de decisão. Que esconde, deliberadamente, dados relevantes para comprometer análises avaliativas ou prospectivas. Que provoca discórdia entre colegas e equipes de forma sorrateira. Que dissemina boatos para enfurecer pessoas e estimular conflitos. Que desmonta o ânimo das equipes de trabalho com exemplos, comentários e atitudes negativas, sempre de forma intencional.

A sabotagem, normalmente, não ocorre por um único ato. Manifesta-se por pequenas ações repetidas que, isoladamente, podem parecer irrelevantes, mas que, em conjunto, comprometem a eficiência da organização. Atrasos recorrentes, omissão de informações, retenção de documentos, descumprimento deliberado de procedimentos, resistência injustificada às decisões, vazamento de informações e estímulo permanente ao desânimo das equipes constituem sinais que merecem a atenção do executivo.

O sabotador raramente atua de forma aberta. Prefere agir nos bastidores, evitando assumir responsabilidades. Estimula conflitos entre pessoas, cria dúvidas sobre decisões, procura enfraquecer lideranças, dificulta a cooperação entre áreas e reduz a velocidade da organização. Em muitas situações, procura desacreditar pessoas competentes, enfraquecer a autoridade do executivo e criar um ambiente de permanente instabilidade. Seu objetivo pode ser atingir um superior, favorecer interesses próprios, proteger terceiros ou simplesmente impedir que a organização alcance melhores resultados.

O sabotador nem sempre atua sozinho. Frequentemente encontra apoio em pequenos grupos que compartilham interesses, ressentimentos ou objetivos comuns. Forma alianças circunstanciais, influencia pessoas vulneráveis, estimula divisões internas e fortalece uma cultura de oposição silenciosa. Cabe ao executivo compreender as articulações informais existentes na organização e identificar quem lidera, quem influência e quem apenas acompanha esses movimentos.

A sabotagem possui efeito contagioso. Quando a organização convive com esse comportamento sem reação, outros colaboradores passam a acreditar que não existem consequências para atitudes semelhantes. A omissão da liderança transforma comportamentos isolados em prática recorrente, enfraquece a disciplina, reduz o comprometimento e deteriora a cultura organizacional.

Cabe ao executivo observar a repetição dos comportamentos, verificar sua intencionalidade e documentar cuidadosamente os fatos antes de qualquer deci-

são. A precipitação pode produzir injustiças; a demora permite que a sabotagem se fortaleça, amplie sua influência e produza danos crescentes à organização.

A melhor resposta ao sabotador não é o confronto permanente nem a discussão improdutiva. É a identificação rápida de sua conduta, a produção de evidências objetivas e a adoção das medidas administrativas cabíveis. O enfrentamento deve ocorrer por meio da liderança, dos controles internos, da documentação e da firmeza decisória.

A permanência de um sabotador contamina equipes, compromete a confiança, reduz a produtividade, dificulta a cooperação entre os colaboradores, aumenta os conflitos internos e enfraquece a autoridade da liderança. Os prejuízos financeiros costumam ser menores do que os danos causados ao ambiente de trabalho e à credibilidade da organização.

O melhor trato com os sabotadores é seu desligamento o quanto antes, desde que existem evidências consistentes de sua conduta e sejam observados os procedimentos legais, administrativos e disciplinares aplicáveis.

Ensinamentos

A sabotagem é um comportamento intencional. Deve ser distinguida do erro, da deficiência técnica ou da sobrecarga de trabalho. A decisão do executivo deve basear-se na repetição dos fatos e na existência de evidências.

O sabotador atua de forma silenciosa e persistente. Utiliza atrasos, omissões, boatos, retenção de informações e estímulo ao conflito como instrumentos para enfraquecer pessoas, equipes e decisões.

A documentação é a principal proteção da liderança. Registre fatos, datas, responsáveis e consequências. Decisões disciplinares devem ser fundamentadas em evidências objetivas, e não em impressões pessoais.

A demora fortalece a sabotagem. Quanto maior o tempo de permanência do sabotador, maiores tendem a ser sua rede de influência, sua capacidade de contaminar o ambiente e os prejuízos para a organização.

A omissão da liderança estimula novos sabotadores. A tolerância transforma comportamentos isolados em prática aceitável e compromete a cultura organizacional.

A proteção da organização deve prevalecer. Confirmada a sabotagem deliberada, a resposta deve ser firme, técnica e tempestiva, preservando a equipe, a autoridade da liderança e os objetivos institucionais.

Síntese

A sabotagem organizacional é uma forma deliberada de comprometer pessoas, processos e resultados. Raramente ocorre por um ato isolado; manifesta-se pela

repetição de pequenas condutas que, acumuladas, enfraquecem a confiança, atrasam decisões, reduzem a produtividade e deterioram a cultura da organização. Cabe ao executivo identificar precocemente esses comportamentos, documentar os fatos, agir com justiça e firmeza e impedir que a sabotagem se transforme em prática tolerada. A rapidez da decisão, aliada ao respeito às normas legais e administrativas, protege a organização e fortalece a credibilidade da liderança.

Mentiras organizadas

As mentiras são uma constante usada para o convencimento manipulado. Não há limites para seu uso. Cabe ao executivo ter um ouvido seletivo e um grau de observação apurado para entender a história contada.

As mentiras podem ser individuais ou organizadas. A mentira individual é praticada por uma única pessoa e, muitas vezes, busca proteger um erro, ocultar uma falha, obter vantagem pessoal ou prejudicar outro colaborador. Embora possa parecer de menor importância, também pode produzir graves danos à reputação de pessoas, comprometer decisões administrativas e provocar conflitos internos.

As mentiras organizadas possuem maior capacidade destrutiva. São construídas por duas ou mais pessoas que combinam versões, ajustam discursos e procuram conferir aparência de verdade aos fatos narrados. Normalmente, têm objetivos específicos, como eliminar adversários internos, proteger grupos de interesse, ocultar fraudes, manipular processos decisórios, influenciar investigações ou comprometer a credibilidade de dirigentes e da própria organização. Seu potencial de causar prejuízos financeiros, institucionais e reputacionais é significativamente maior.

As duas modalidades são nocivas e devem ser tratadas isoladamente. A investigação deve procurar identificar se o fato decorre de iniciativa individual ou de uma ação coordenada, pois as medidas de apuração, responsabilização e prevenção poderão ser diferentes.

O problema da crença está em quem ouve a mentira e deduz que seja verdadeira por condição de vieses não tratados. O principal deles é o viés da confirmação. O executivo aceita a mentira que mais se aproxima da sua versão idealizada sobre determinado tema. Cabe a ele desenvolver autoconhecimento para compreender seus próprios vieses e impedir que interfiram na sua capacidade de julgamento. Ao aceitar uma narrativa apenas porque ela confirma suas convicções, poderá cair em uma armadilha da qual nem sempre será possível sair.

Também é necessário cuidado com outros vieses, como a tendência de acreditar mais em pessoas investidas de autoridade, em colaboradores com os quais exista maior afinidade ou em versões que reforcem expectativas anteriormente construídas. O julgamento deve sempre apoiar-se em evidências e não em preferências pessoais.

As mentiras não se sustentam quando submetidas a uma verificação em profundidade. A técnica dos cinco porquês pode revelar a fragilidade da narrativa. O confronto entre documentos, registros eletrônicos, indicadores, testemunhos independentes e demais evidências normalmente evidencia inconsistências que não aparecem em uma análise superficial.

Há casos que devem ser levados ao comitê de ética para avaliação da narrativa apresentada e de sua consistência. Inicialmente, recomenda-se uma verificação preliminar. Havendo indícios suficientes, poderá ser instaurada sindicância ou investigação formal, conduzida com imparcialidade, confidencialidade e ampla documentação dos fatos.

As punições, sempre que possível, devem estar previstas no regulamento interno da organização e ser conduzidas pelo departamento jurídico, observando a legislação vigente, o contraditório e as medidas cabíveis para cada situação.

É importante que o departamento de Recursos Humanos reveja periodicamente com os colaboradores como funcionam os canais de denúncia, quais são as garantias oferecidas aos denunciantes de boa-fé e quais são as consequências disciplinares para os responsáveis pela construção deliberada de narrativas falsas.

A melhor defesa contra as mentiras organizadas não é apenas a punição. É a construção de uma cultura organizacional baseada na transparência, na verificação dos fatos, na documentação dos processos, na liberdade responsável para questionar decisões e na valorização da verdade como princípio permanente de governança. Organizações que cultivam esses valores reduzem significativamente o espaço para manipulações e fortalecem a confiança entre dirigentes, colaboradores e demais partes interessadas.

Checklist – Mentiras organizadas

- Distinguir mentira individual de mentira organizada.
- Não decidir apenas com base em relatos verbais.
- Verificar documentos, registros e evidências independentes.
- Questionar versões utilizando técnicas de investigação, como os cinco porquês.
- Identificar possíveis vieses pessoais antes da decisão.
- Encaminhar casos relevantes ao comitê de ética.
- Formalizar sindicâncias quando houver indícios consistentes.
- Garantir imparcialidade, confidencialidade e documentação da apuração.
- Aplicar sanções previstas no regulamento interno.

- Fortalecer os canais de denúncia e proteger denunciantes de boa-fé.
- Desenvolver cultura organizacional baseada na transparência e na verdade.

Síntese

A mentira, individual ou organizada, representa um risco permanente para a governança das organizações. A mentira individual pode causar danos relevantes à reputação de pessoas e influenciar decisões equivocadas. A mentira organizada, entretanto, possui maior capacidade de destruição por resultar da ação coordenada de várias pessoas com objetivos previamente definidos. Cabe ao executivo desenvolver senso crítico, reconhecer seus próprios vieses, fundamentar decisões em evidências e assegurar que a organização disponha de mecanismos de investigação, ética e controle capazes de impedir que narrativas manipuladas substituam a realidade dos fatos.

Extorsão e chantagem

A empresa ou o executivo pode ser vítima de extorsão e chantagem.

A extorsão é um dos crimes mais graves que uma empresa pode sofrer quando está sendo fiscalizada, possui alguma pendência de natureza ambiental, tributária, administrativa ou trabalhista, enfrenta situação de investigação policial, crime cometido por motorista da empresa, cumprimento de ordem judicial ou qualquer outro procedimento oficial. Normalmente, é praticada por quem detém alguma autoridade ou influência sobre o processo. Pode envolver fiscal, delegado, oficial de justiça, servidor público ou qualquer outro agente que possua poder para fazer cumprir determinada ação específica.

O objetivo normalmente é obter vantagem ilícita para evitar uma multa mais severa, impedir ou retardar uma fiscalização, adiar uma citação, reduzir a gravidade de uma infração ou criar dificuldades artificiais para posteriormente oferecer uma solução mediante pagamento ou favorecimento indevido.

Também existem situações semelhantes praticadas por particulares que se aproveitam de informações privilegiadas, de documentos obtidos irregularmente ou de conhecimentos internos da organização para exigir vantagens econômicas.

Como reagir a essa abordagem?

Cabe ao executivo estar preparado para essas situações e reagir em conformidade com a orientação previamente estipulada pelo departamento jurídico da empresa. O executivo não deve tratar diretamente dessa interação, negociar valores, prometer vantagens ou assumir compromissos pessoais. Toda comuni-

cação deve ser institucional.

O advogado da empresa deve atuar para solucionar os casos e orientar cada etapa do procedimento. Dependendo da gravidade da situação, poderão participar também as áreas de compliance, auditoria, controles internos, segurança corporativa, recursos humanos e comunicação institucional.

Sempre que possível, toda documentação deve ser preservada. Mensagens eletrônicas, e-mails, gravações autorizadas, fotografias, documentos, registros telefônicos, testemunhos e qualquer outro elemento relacionado ao fato poderão constituir importantes provas futuras. A preservação da cadeia documental é fundamental para eventual investigação policial ou processo judicial.

Em determinadas situações, principalmente quando envolver agentes públicos, é importante que a empresa comunique imediatamente seus advogados para avaliar o enquadramento jurídico da conduta. Dependendo do caso, poderá caracterizar extorsão, concussão, corrupção passiva ou outros crimes previstos na legislação.

No caso de chantagem, ela pode ocorrer de forma anônima ou direta. A vítima é sempre a empresa ou o executivo.

Nessa hora, cabe consulta imediata ao departamento jurídico, à alta direção e, conforme a gravidade, às autoridades policiais.

Há crimes envolvendo ameaça de sabotagem, incêndios criminosos, contaminação de produtos, divulgação de informações falsas, destruição de equipamentos, paralisação de operações ou implantação de artefatos explosivos na sede ou nas unidades da organização.

Avise imediatamente as autoridades competentes. Dispense as pessoas do local quando houver risco potencial. Isolamentos preventivos podem ser necessários. Verifiquem locais e objetos estranhos. Não mexam em qualquer material suspeito. Aguardem a chegada das equipes especializadas.

A chantagem digital tornou-se uma realidade crescente. Criminosos podem sequestrar bancos de dados, impedir o funcionamento dos sistemas, copiar informações estratégicas, ameaçar divulgar documentos confidenciais ou exigir pagamentos para devolver o acesso aos arquivos.

Nessas situações, acione imediatamente os responsáveis pela segurança da informação, tecnologia, proteção de dados e os especialistas externos contratados pela empresa. As autoridades policiais deverão ser comunicadas para orientar a investigação. A decisão sobre eventual negociação jamais deve ser individual. Deve ser tomada institucionalmente, com apoio jurídico e técnico, avaliando riscos legais, operacionais, financeiros e reputacionais.

É aconselhável, sempre que juridicamente recomendado, atender o autor da

extorsão ou o chantagista, quando presente, em ambiente apropriado, dotado de sistemas de monitoramento por áudio e vídeo pertencentes à empresa. Os registros poderão constituir importantes elementos de prova para a investigação e para a defesa institucional. Todas essas medidas devem observar a legislação vigente e a orientação dos advogados responsáveis.

Em alguns casos especiais, torna-se importante desenvolver ações de inteligência e contrainformação para compreender a origem do crime, identificar seus participantes, verificar se existem colaboradores internos envolvidos, mapear conexões externas e evitar novos episódios semelhantes.

Essas atividades devem ser executadas exclusivamente por empresas especializadas em investigação corporativa, inteligência empresarial, segurança patrimonial ou perícia digital, sempre observando a legislação vigente.

Independentemente do desfecho do episódio, a organização deve revisar seus controles internos, corrigir vulnerabilidades, atualizar procedimentos, reforçar treinamentos, aperfeiçoar protocolos de segurança e registrar todo o aprendizado obtido. Cada ocorrência deve transformar-se em conhecimento institucional para reduzir a probabilidade de novos eventos.

Checklist – Extorsão e chantagem

- Reconhecer rapidamente indícios de extorsão ou chantagem.
- Nunca negociar individualmente com o autor da ameaça.
- Comunicar imediatamente o departamento jurídico.
- Informar a alta administração da organização.
- Preservar todas as provas físicas e digitais.
- Registrar datas, horários, testemunhas e documentos.
- Acionar compliance, auditoria e segurança corporativa quando necessário.
- Comunicar imediatamente a polícia nos casos cabíveis.
- Isolar pessoas e instalações diante de ameaças físicas.
- Acionar imediatamente a equipe de tecnologia em ataques digitais.
- Não efetuar pagamentos sem decisão institucional fundamentada.
- Utilizar empresas especializadas em investigação quando necessário.
- Revisar controles internos após o encerramento do caso.
- Compartilhar internamente os ensinamentos obtidos para prevenção futura.

Síntese

Extorsão e chantagem constituem situações de elevada gravidade para qualquer organização. A pior reação do executivo é agir isoladamente, negociar diretamente ou tomar decisões sob pressão. A resposta deve ser institucional, coordenada pelo departamento jurídico e apoiada por segurança corporativa, compliance, tecnologia da informação, auditoria e autoridades competentes. A preservação de provas, a documentação rigorosa dos fatos, a atuação técnica e a revisão dos controles internos transformam um episódio criminoso em oportunidade para fortalecer a governança da organização. Empresas preparadas para enfrentar essas situações reduzem perdas financeiras, preservam sua reputação e aumentam sua capacidade de prevenção diante de futuras ameaças.

Espionagem e vazamento de informações

A espionagem é uma atividade ilegal praticada com o objetivo de obter informações estratégicas protegidas por sigilo ou de propriedade da organização, sem autorização de acesso. Caracteriza-se pela utilização de meios ilícitos para conhecer segredos industriais, comerciais, tecnológicos, financeiros, jurídicos ou administrativos, capazes de proporcionar vantagem competitiva, interferir em disputas judiciais ou fragilizar a posição da organização perante concorrentes ou outros interessados.

A espionagem não deve ser confundida com pesquisas realizadas em fontes públicas, documentos oficiais, publicações, registros disponíveis, demonstrações financeiras, patentes, entrevistas ou qualquer outra informação de acesso livre. Essas constituem atividades legítimas de pesquisa e inteligência competitiva. A espionagem pressupõe a violação de sigilo, a obtenção clandestina de informações ou o acesso não autorizado a dados protegidos.

São atos ilegais praticados mediante infiltração de agentes, cooptação de colaboradores, suborno, invasão de sistemas computacionais, interceptação de comunicações, obtenção clandestina de documentos ou qualquer outro meio ilícito prejudicial aos interesses da organização.

O vazamento de informações pode ocorrer por meio do suborno de colaboradores, terceirizados ou diretores que atuem em favor da concorrência ou de outros grupos de interesse. Também pode decorrer de negligência, imprudência, conversas inadequadas, utilização incorreta de meios eletrônicos, perda de equipamentos ou compartilhamento indevido de informações estratégicas.

A espionagem e o vazamento de informações merecem ser combatidos por ações de contraespionagem. Trata-se de atividade organizada pela direção da empresa destinada a localizar focos de espionagem, identificar autores, descobrir responsáveis pelos vazamentos, proteger informações estratégicas e reduzir vulnerabilidades dos sistemas de segurança física, documental e digital.

Os processos de espionagem e de vazamento devem ser tratados de forma completa. Devem ser examinadas as circunstâncias dos fatos, as evidências, a existência de informações estratégicas que não deveriam ser conhecidas por terceiros, mas que aparecem na disputa de mercado, bem como denúncias formuladas por colaboradores descontentes ou outras fontes confiáveis.

Há diversas formas pelas quais a espionagem ou os vazamentos podem ser percebidos. A maior dificuldade está em identificar os autores, reunir provas consistentes e demonstrar a participação dos responsáveis e dos eventuais mandantes.

Cabe promover investigação especializada, constituir comitês de avaliação, acionar as autoridades policiais quando necessário e acompanhar todo o procedimento com apoio jurídico, de forma a caracterizar adequadamente os fatos, identificar autores e mandantes e definir as medidas cabíveis.

Toda investigação deve ser conduzida com absoluto sigilo e por especialistas na matéria. A pior decisão é o executivo transformar-se em investigador ou detetive da própria causa. Sua responsabilidade consiste em acompanhar os trabalhos, tomar decisões estratégicas e atuar em sintonia com o departamento jurídico, as autoridades competentes e os profissionais especializados.

Se as provas forem suficientes, deve-se avaliar a conveniência de um procedimento administrativo ou extrajudicial para evitar exposição pública desnecessária, preservando a reputação da organização e impedindo que fragilidades internas sejam amplamente divulgadas. Nem sempre a melhor solução é uma longa disputa judicial. Em determinadas circunstâncias, um acordo bem estruturado pode proteger melhor os interesses permanentes da organização do que uma excelente causa judicial transformada em escândalo público.

Espionagem e inteligência competitiva

É importante distinguir espionagem de inteligência competitiva. A inteligência competitiva é uma atividade legítima e ética, baseada na coleta, organização e análise de informações obtidas em fontes públicas ou de acesso autorizado, como demonstrações financeiras, publicações oficiais, patentes, estudos de mercado, feiras, entrevistas, registros públicos e informações divulgadas pelos próprios concorrentes. Seu objetivo é compreender o ambiente competitivo e subsidiar decisões estratégicas.

A espionagem, ao contrário, é uma atividade ilícita. Consiste na obtenção de informações protegidas por sigilo, de propriedade da organização ou de acesso restrito, mediante meios ilegais ou não autorizados, como infiltração de agentes, suborno de colaboradores, invasão de sistemas, interceptação de comunicações, furto de documentos ou qualquer outra forma clandestina de acesso. Enquanto a inteligência competitiva respeita os limites da lei e da ética, a espio-

nagem viola direitos, compromete a concorrência leal e sujeita seus autores às responsabilidades civis e penais cabíveis.

Síntese

A espionagem empresarial e o vazamento de informações constituem ameaças permanentes à competitividade das organizações. Enquanto a espionagem busca obter informações estratégicas por meios ilícitos, os vazamentos frequentemente decorrem da atuação de colaboradores, terceiros ou dirigentes que, deliberadamente ou por negligência, expõem dados sensíveis. A prevenção exige uma combinação de governança, segurança da informação, controles internos, inteligência corporativa, treinamento contínuo e atuação jurídica especializada. Quando houver indícios consistentes, a investigação deve ser conduzida de forma técnica, sigilosa e documentada, evitando tanto a omissão quanto iniciativas pessoais do executivo. O objetivo não é apenas identificar os responsáveis, mas fortalecer a organização para reduzir a probabilidade de novos episódios.

Caso empresarial

O caso a seguir é apresentado exclusivamente para fins de ilustração. Ocorreu de fato, mas nunca se tornou público. Trata-se de um relato cujos autores, organizações e circunstâncias identificadoras foram deliberadamente descaracterizados, de modo a não permitir qualquer referência ou identificação de grupos empresariais, pessoas ou instituições envolvidas. Algumas circunstâncias acessórias também foram modificadas, preservando-se os fatos essenciais e os ensinamentos do caso.

Duas empresas de um mesmo segmento econômico disputavam o mercado havia décadas. Em determinado momento, a concorrência tornou-se mais intensa. Uma das organizações possuía estrutura de governança mais sólida e identificou fragilidades administrativas, estratégicas e de proteção das informações existentes na concorrente, procurando delas obter vantagem competitiva.

Paralelamente, surgiram fortes indícios de vazamentos de informações estratégicas, possivelmente praticados por um diretor ou por um conjunto de colaboradores da empresa mais vulnerável. As informações que chegavam ao concorrente extrapolavam o conhecimento normalmente disponível ao mercado, indicando que dados internos, de caráter reservado, estavam sendo acessados e utilizados indevidamente.

No contexto desses acontecimentos, a empresa mais fragilizada viu sua capacidade de reação estratégica ser progressivamente reduzida e acabou ingressando em negociações societárias que culminaram em sua fusão com a concorrente.

Durante todo o processo, tornou-se evidente que a deficiência dos mecanismos de governança, dos controles internos e da proteção das informações estratégicas ampliou significativamente a vulnerabilidade da organização. Também ficou

demonstrado que a identificação dos responsáveis pelos vazamentos é uma das tarefas mais complexas da investigação corporativa, exigindo atuação técnica, produção consistente de provas, acompanhamento jurídico permanente e absoluto sigilo.

Independentemente das circunstâncias específicas deste caso, a principal lição é que a informação estratégica constitui um dos ativos mais valiosos de qualquer organização. Quando sua proteção falha, comprometem-se não apenas decisões operacionais e comerciais, mas também a capacidade competitiva, a autonomia estratégica e, em situações extremas, a própria continuidade da empresa. A prevenção, por meio de boas práticas de governança, controles internos, segurança da informação e cultura organizacional baseada na confidencialidade e na ética, é sempre menos onerosa do que enfrentar as consequências de um vazamento já consumado.

Ensinamentos do caso

- O caso apresentado oferece diversos ensinamentos.
- Organizações fragilizadas internamente tornam-se alvos mais fáceis.
- O maior risco normalmente está dentro da organização.
- Liderança fraca favorece vazamentos.
- Espionagem raramente ocorre de forma isolada.
- Evidências precisam ser reunidas metodicamente.
- O executivo não deve conduzir pessoalmente investigações.
- Especialistas preservam provas.
- Jurídico deve acompanhar desde o início.
- Sigilo é parte essencial da investigação.
- Nem toda vitória ocorre no Judiciário

A droga no ambiente organizacional

O consumo de drogas legais, como álcool e tabaco, pode comprometer a saúde da pessoa e produzir reflexos na atividade profissional. Trabalhar sob efeito de álcool reduz a capacidade de julgamento, a concentração, a produtividade e a segurança, além de aumentar a probabilidade de acidentes, conflitos e decisões equivocadas. O consumo de álcool durante a jornada de trabalho não é aceitável.

O tabagismo merece tratamento diferenciado. Embora seja uma prática legal, as

saídas frequentes do ambiente de trabalho para fumar reduzem a continuidade das atividades, afetam a produtividade e podem gerar sensação de desigualdade entre colaboradores. Cabe à organização estabelecer regras claras, compatíveis com a legislação e com sua política interna, preservando simultaneamente a saúde do trabalhador e o bom funcionamento da empresa.

Quando se tratar do uso de drogas ilícitas, aumenta significativamente o grau de preocupação da organização e da liderança. Não pode haver tolerância quanto ao consumo durante a jornada de trabalho, nem quanto à presença de substâncias ilegais nas dependências da empresa, ressalvadas apenas as medicações legalmente prescritas para tratamento de saúde.

A presença de drogas ilícitas no ambiente organizacional amplia riscos que vão além do usuário. A organização pode tornar-se alvo de traficantes interessados em conquistar novos consumidores ou utilizar suas dependências para comercialização. Também pode ocorrer o tráfico interno praticado por colaboradores que procuram financiar sua própria dependência, comprometendo o ambiente de trabalho e colocando outros trabalhadores em situação de risco.

A dependência química compromete a atenção, a memória, a capacidade de julgamento, a estabilidade emocional e o relacionamento interpessoal. Pode aumentar o absenteísmo, reduzir a produtividade, elevar a ocorrência de acidentes e comprometer a qualidade dos serviços prestados. Em determinadas atividades, como transporte, operação de máquinas, saúde, segurança pública ou funções executivas de elevada responsabilidade, seus efeitos podem produzir consequências extremamente graves.

As dificuldades financeiras decorrentes da dependência podem levar algumas pessoas à prática de fraudes, furtos, desfalques, desvios de materiais, manipulação de controles internos, venda de informações ou outras condutas incompatíveis com os interesses da organização. Não se trata de consequência inevitável, mas de um risco concreto que não pode ser ignorado pelo executivo.

O problema não deve ser tratado apenas sob o aspecto disciplinar. A dependência química é uma condição que exige abordagem humana, técnica e institucional. Sempre que possível, a organização deve oferecer programas de orientação, acolhimento, encaminhamento médico ou psicológico e acesso a tratamento especializado, respeitando a legislação, a confidencialidade e a dignidade da pessoa.

O executivo não deve assumir o papel de terapeuta nem de juiz moral de seus colaboradores. Sua responsabilidade consiste em proteger as pessoas, preservar a organização e criar condições para que quem deseje recuperar-se encontre oportunidade de tratamento. Liderar também significa saber distinguir o acolhimento da conivência.

Entretanto, acolhimento não significa omissão. O executivo tem o dever de pro-

teger os demais colaboradores, os clientes, os fornecedores, o patrimônio da organização e sua reputação institucional. Quando o tratamento não produzir resultados, quando houver recusa injustificada em buscar ajuda ou quando a permanência do colaborador representar risco à segurança, à integridade da equipe ou à própria organização, caberá reavaliar a continuidade do vínculo profissional, observadas a legislação, as normas internas e os princípios de justiça.

O mesmo cuidado deve ser observado em relação aos ocupantes de cargos de direção. O uso de drogas ilícitas ou o abuso de álcool por executivos amplia significativamente os riscos organizacionais, compromete a capacidade de julgamento, fragiliza a liderança, expõe a organização a prejuízos e pode tornar o dirigente vulnerável a chantagens, manipulações e conflitos de interesse.

O equilíbrio entre firmeza e humanidade representa uma das tarefas mais difíceis da liderança. A organização não pode abandonar pessoas em sofrimento, mas também não pode permitir que a dependência química coloque em risco a segurança, a ética, a produtividade e a sobrevivência da instituição.

A prevenção continua sendo a melhor política. Programas de orientação, informação, treinamento das lideranças, canais seguros para comunicação de situações de risco e políticas internas claras reduzem significativamente a probabilidade de que a dependência química evolua para um problema organizacional de grandes proporções.

Síntese

Encarar o mal faz parte da profissão executiva. Se ainda não está preparado, prepare-se, porque, cedo ou tarde, será colocado diante de situações que exigirão coragem, discernimento e capacidade de decisão. Quem não compreender essa realidade corre o risco de ser varrido pelas circunstâncias e perder o controle da organização exatamente nos momentos em que sua presença será mais necessária.

Se chegou ao topo ou está próximo dele, provavelmente já viveu muitas das experiências relatadas neste capítulo. Quem pretende alcançar posições de liderança precisa conhecer antecipadamente aquilo que enfrentará. Não há ficção nos relatos. As situações descritas acontecem diariamente em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. O mal organizacional existe. Apenas muda de forma, intensidade, frequência e oportunidade.

As traições são uma realidade. A espionagem também. As demissões, os psicopatas dentro e fora da organização, as mentiras organizadas, as chantagens, as fraudes, os vazamentos de informações e as diversas formas de dependência humana fazem parte da vida executiva. O abuso de álcool, o consumo de drogas, os jogos, os conflitos de interesse, as relações de conveniência e outras vulnerabilidades pessoais também podem comprometer pessoas, equipes e or-

ganizações. Há outros conflitos que veremos mais adiante e que igualmente desafiam a liderança. Nenhuma organização está completamente protegida. A boa governança reduz riscos, cria mecanismos de prevenção e amplia a capacidade de resposta, mas jamais elimina por completo a possibilidade de enfrentá-los.

O mal organizacional raramente se apresenta de forma explícita. Normalmente nasce de pequenas concessões, omissões aparentemente sem importância, tolerâncias injustificadas e desvios éticos que parecem insignificantes. Quase nunca surge de maneira repentina. Desenvolve-se lentamente até que, quando finalmente é percebido, já compromete pessoas, processos, patrimônio e reputação. Por isso, cabe ao executivo desenvolver sensibilidade para identificar sinais precoces e agir antes que a crise se instale.

Nada é fácil. Em muitos momentos não existirá a decisão perfeita. Existirá apenas a decisão menos ruim, tomada com as informações disponíveis naquele instante. A busca da solução ideal pode transformar-se em armadilha quando paralisa o julgamento. O executivo precisa compreender que decidir também significa assumir riscos, aceitar limitações e responder pelas consequências de suas escolhas.

É preciso ter medo das consequências. O medo, quando equilibrado, não enfraquece a liderança; fortalece o julgamento. Atua como elemento de cautela, impede a imprudência, obriga à reflexão e permite avaliar com maior profundidade os impactos de cada decisão. Coragem não significa ausência de medo. Significa agir corretamente apesar dele, sem permitir que a emoção substitua a razão.

Também haverá desgaste. Haverá noites mal dormidas, dúvidas, pressões, críticas, frustrações e, muitas vezes, solidão. Quem ocupa posições de liderança convive com responsabilidades que poucos conhecem e compreendem. Faz parte do preço da função. O dirigente não escolhe apenas os momentos de vitória. Precisa estar preparado para suportar os períodos de maior adversidade, quando todos aguardam serenidade justamente daquele que mais sente o peso das decisões.

A vitória raramente será individual. Ela pertence à equipe, aos especialistas e às pessoas que ajudaram a construir a solução. A derrota, quase sempre, será atribuída ao executivo. Essa é uma das características da liderança. Quem aceita ocupar posições de comando também aceita responder pelos resultados, preservando a serenidade, a dignidade e o respeito pelas pessoas, mesmo diante das maiores dificuldades.

Cada dificuldade enfrentada deve produzir aprendizado. Cada crise superada amplia a capacidade de enfrentar a próxima. A experiência executiva não nasce dos dias tranquilos, mas das decisões difíceis, dos conflitos, dos erros corrigidos, das perdas, das negociações complexas e da capacidade de permanecer fiel aos princípios quando tudo parece conspirar em sentido contrário.

Este capítulo procurou demonstrar que a função executiva não se limita à administração de recursos ou à obtenção de resultados. Em determinados momentos, o dirigente será chamado a enfrentar situações de elevada complexidade ética, jurídica, humana e institucional, nas quais frequentemente não existirão soluções ideais. A melhor resposta consiste em agir com serenidade, respeitar a governança, buscar apoio técnico especializado, documentar decisões, proteger as pessoas e preservar os interesses permanentes da organização.

A tecnologia e a Inteligência Artificial oferecem instrumentos extraordinários para ampliar a capacidade de análise, organizar informações, comparar cenários, identificar alternativas e apoiar o processo decisório. Entretanto, jamais substituirão o discernimento, a experiência, a responsabilidade moral e o julgamento do executivo. As decisões mais difíceis continuarão pertencendo às pessoas, porque envolvem valores, consequências humanas e escolhas que nenhuma tecnologia pode assumir em seu lugar.

O verdadeiro executivo não resolve todos os problemas sozinho. Reconhece seus limites, mobiliza os profissionais mais capacitados para cada situação, compartilha responsabilidades, acompanha a execução até sua conclusão e aprende continuamente com cada experiência vivida. Essa postura reduz riscos, fortalece a instituição, desenvolve novas lideranças e preserva a credibilidade de quem exerce o comando. Também compreende que acolher pessoas em dificuldade não significa abandonar a disciplina, assim como exercer autoridade jamais pode significar abrir mão da humanidade.

No final da jornada, os resultados alcançados serão importantes, mas não suficientes para definir a grandeza de um executivo. Seu verdadeiro legado será medido pela forma como enfrentou os momentos mais difíceis, preservou seus valores, protegeu sua organização, desenvolveu pessoas e deixou uma instituição mais forte, mais ética e mais preparada do que aquela que recebeu. Os resultados pertencem ao seu tempo. O caráter da liderança, as pessoas que formou e os valores que preservou permanecem como herança para as gerações que darão continuidade à sua obra. É nesses momentos que se distingue o simples ocupante de um cargo de um verdadeiro líder.

PARTE VI
PROBLEMAS COMPLEXOS

Introdução

O executivo, além de enfrentar o mal, precisa estar preparado para enfrentar a complexidade das situações que podem ser de ordem estrutural, funcional ou operativa. Envolvem circunstâncias com elementos internos, externos ou ambos simultaneamente. Raramente possuem uma única causa e, quase nunca, apresentam uma única solução. Quanto maior a responsabilidade do dirigente, maior será a frequência com que se deparará com problemas complexos, ambíguos e sujeitos a diferentes interpretações.

Por isso, a vida executiva deve ser uma opção de quem a escolheu. Não deve ser um destino obrigatório. Permanecer em segundo plano, como assessor, especialista ou consultor, não representa demérito. Ao contrário, pode ser uma demonstração de sabedoria oriunda do autoconhecimento. Há profissionais brilhantes que jamais desejaram ocupar a principal cadeira da organização. Preferiram contribuir com sua inteligência, conhecimento e experiência sem assumir o peso final das decisões. Essa escolha é tão digna quanto a de quem deseja exercer a liderança máxima.

Há pessoas que aprendem ouvindo. Outras aprendem lendo. Algumas desenvolvem sua capacidade pela observação. Outras, pela experiência acumulada ao longo da vida. Há aquelas naturalmente talhadas para enfrentar desafios, porque as decisões lhes pesam menos ou porque conseguem administrar suas consequências sem somatizá-las no próprio corpo. Outras, mesmo altamente competentes tecnicamente, sofrem intensamente com a pressão, a responsabilidade e a necessidade permanente de decidir.

Todos temos limites. Reconhecê-los não é sinal de fraqueza. É demonstração de maturidade. O autoconhecimento talvez seja uma das maiores virtudes do executivo, porque permite compreender até onde se pode ir, quando pedir ajuda, quando delegar e quando recusar responsabilidades para as quais ainda não se está preparado.

Não estou desencorajando ninguém. Apenas exponho situações para que o leitor saiba o que poderá enfrentar. A liderança produz realizações extraordinárias, mas também cobra um preço. Há desgaste emocional, noites mal dormidas, críticas, solidão, dúvidas e consequências que, muitas vezes, acompanham o executivo durante toda a sua carreira. Conhecer essa realidade não deve afastar ninguém da função. Ao contrário, permite que ela seja exercida com maior consciência, preparo e equilíbrio.

O destino nos apresenta desafios. Cabe a cada um escolher quais deseja ou precisará enfrentar e preparar-se adequadamente para eles. A preparação técnica é indispensável, mas, sozinha, não basta. O dirigente também deve desenvolver equilíbrio emocional, capacidade de ouvir, humildade para aprender continuamente e discernimento para reconhecer que nem todos os problemas terão uma

solução perfeita. Em muitas situações, sua responsabilidade será escolher, entre alternativas imperfeitas, aquela que melhor preserva a organização, as pessoas, sua reputação e seus valores.

A seguir, abordaremos algumas situações relevantes que fazem parte da vida executiva. Não são exceções. São circunstâncias reais que podem surgir em qualquer organização, independentemente de seu porte, setor ou natureza jurídica. Conhecê-las antecipadamente não elimina os riscos, mas aumenta significativamente a capacidade de enfrentá-los quando inevitavelmente surgirem. Esse é um dos propósitos desta obra: preparar quem quer ser um executivo não apenas para administrar organizações, mas para dirigir pessoas, enfrentar adversidades e tomar decisões responsáveis nos momentos em que elas realmente fazem diferença.

I – A recuperação de organizações em crise

Compreendendo a verdadeira crise.

As crises apresentam-se ao longo do tempo e são resultado de diversas disfunções geradas pela falta de foco, dispersão gerencial, más soluções para questões estruturais, escolhas equivocadas de produtos, insistência na manutenção de investimentos inadequados, conflitos entre sócios, herdeiros ou cônjuges. A doença do fundador pode levá-lo a um estado de confusão mental associado à inexistência de iniciativa para seu impedimento legal. Há ainda retiradas de capital da empresa para atender despesas pessoais alheias ao ambiente empresarial, bem como a abertura de novos negócios à custa do capital de giro da empresa matriz.

Sejam quais forem as causas da decadência, seus efeitos acabam por explodir no caixa. O setor financeiro torna-se comprometido. A origem da crise pode permanecer nebulosa durante algum tempo, mas não indefinidamente.

Nesse momento surge a tentativa de recuperar a vitalidade da empresa, e um dos caminhos normalmente escolhidos é a contratação de um profissional externo, dotado de conhecimento técnico ou indicado por sua experiência, para conduzir o processo de reversão.

Com frequência, apontam-se os problemas financeiros como causa da crise. Na maioria das vezes, entretanto, eles representam apenas a consequência. O setor financeiro somente será a origem da crise quando houver uma situação continuada de desvio de recursos, praticada de forma legal ou ilegal. São poucos os casos em que a área financeira constitui a verdadeira causa do colapso organizacional.

As causas costumam ser múltiplas e normalmente começam pelo estilo de gestão ou pela ausência de governança empresarial. As regras de conduta inexis-

tem ou, quando existem, deixam de ser respeitadas. Os sintomas aparecem na queda das vendas, na instabilidade da produção, em erros operacionais não solucionados, em sistemas de suprimentos marcados por procedimentos culposos ou dolosos, em uma área de recursos humanos desprovida de avaliações frequentes e sem compatibilidade entre a capacidade de entrega e o número de colaboradores. Soma-se a isso a incapacidade de integração entre equipes e setores, a ausência de canais permanentes de comunicação para resolver problemas estruturais e a inexistência de mecanismos preventivos de alerta. O caos instala-se lentamente. Não ocorre por ruptura imediata, mas é construído pela inércia.

Nessas condições surge um dos maiores desafios da vida empresarial e organizacional: a recuperação da empresa. Não trataremos como recuperar uma organização, mas do que deve ser examinado antes de assumir essa função. O objetivo é destacar pontos de atenção e apresentar os desafios que o executivo enfrentará. Quem aceitar essa missão deve reunir, de forma consciente, um conjunto de precauções e conhecer previamente os desdobramentos da audaciosa empreitada.

Exame preliminar.

Recebido o convite, não convém aceitar a missão de imediato. As complicações quase sempre são mais graves do que aparentam. Cabe ao convidado ouvir os sócios, examinar os principais pontos da proposta e formar uma primeira visão por meio dos documentos produzidos pela contabilidade e devidamente esclarecidos pelo contador.

Antes mesmo de iniciar o diagnóstico, recomenda-se a assinatura de um documento de confidencialidade que proteja ambas as partes. O executivo terá acesso a informações estratégicas da empresa e deve comprometer-se a utilizá-las exclusivamente para avaliar sua eventual recuperação. A empresa, por sua vez, deve assegurar que esse acesso não implicará qualquer responsabilidade do executivo por fatos anteriores à sua contratação. Trata-se de uma situação anômala e precária, que exige elevado grau de cautela.

Assumir responsabilidades antes da conclusão de um diagnóstico constitui ato de imprudência. O diagnóstico poderá demandar mais de um mês, ou até dois, dependendo da equipe responsável, da disponibilidade das informações, da abertura para seu fornecimento e da atualização contábil. Trata-se da peça-chave para o início de uma relação profissional promissora.

O executivo somente deverá decidir assumir ou não a função depois de conhecer os principais sintomas, suas causas e as possíveis soluções às quais a organização precisará ser submetida para, eventualmente, recuperar-se.

O diagnóstico deve compreender a qualidade dos demonstrativos contábeis e fi-

nanceiros, o exame dos processos produtivos, das equipes e do ciclo de vendas, o posicionamento de marketing, o portfólio de produtos, os sistemas de controle e avaliação de desempenho, os mecanismos de previsão, a análise orçamentária, as projeções de fluxo de caixa, as condições tecnológicas, a infraestrutura das instalações e dos equipamentos, além do conhecimento integral da situação dos débitos trabalhistas, fiduciários, tributários, dos fornecedores e dos passivos judiciais existentes, bem como dos riscos ainda presentes.

Uma vez elaborado um diagnóstico consistente, a segunda etapa consiste na definição do plano de ação e na estimativa dos recursos necessários para sua implantação. Será preciso reunir capital financeiro e humano para promover as primeiras mudanças e estruturar um plano dividido em etapas sucessivas de superação.

O plano de ação deverá conter um resumo do diagnóstico, destacando os pontos que exigirão intervenção. Deverá estabelecer objetivos e metas distribuídos no tempo, ser aprovado pelos sócios e, uma vez considerado viável, dar início à formação da equipe e aos trabalhos de preparação e implantação. O que será feito, por quem, quando, quanto custará, a data de início e a data prevista para conclusão.

Concluído o diagnóstico e estruturadas as primeiras linhas do plano de ação, chega um dos momentos mais importantes da jornada executiva: decidir se vale a pena assumir a condução da organização ou limitar sua participação ao papel de assessor da recuperação.

Nem toda empresa pode ser recuperada. Em determinadas situações, o grau de deterioração financeira, operacional, jurídica ou reputacional torna inviável a obtenção de resultados compatíveis com os recursos disponíveis. Em outras, o maior obstáculo não está na organização, mas em seus próprios controladores, incapazes de aceitar mudanças, abandonar práticas equivocadas ou cumprir as decisões necessárias.

O executivo não deve assumir responsabilidades apenas pelo desafio ou pelo prestígio do cargo. Sua reputação profissional é construída ao longo de décadas e pode ser comprometida em poucos meses caso aceite dirigir uma organização sem condições objetivas de recuperação ou sem autonomia para executar as medidas indispensáveis.

Após o diagnóstico, três caminhos normalmente se apresentam:

assumir integralmente a função executiva, com autoridade compatível com a responsabilidade assumida;

permanecer como assessor estratégico, orientando a recuperação sem responder diretamente pela gestão;

recusar o desafio, quando concluir que inexistem condições mínimas para uma

atuação responsável.

Recusar um cargo não representa fracasso. Em muitas circunstâncias, demonstra maturidade, independência e compromisso com a própria ética profissional. O executivo precisa compreender que não controla todos os fatores do sucesso. Pode oferecer conhecimento, método, disciplina e liderança, mas não substitui a vontade dos acionistas, a disponibilidade de capital nem a disposição das pessoas para mudar.

Uma regra prática pode orientar essa decisão: **não aceite ser responsabilizado por aquilo que você não terá autoridade para modificar.** Responsabilidade e autoridade devem caminhar juntas. Quando a responsabilidade supera a autoridade, o fracasso deixa de ser uma possibilidade e passa a ser uma probabilidade.

Em muitas recuperações empresariais, a atuação como assessor produz resultados superiores aos da posição de diretor executivo. O assessor preserva maior independência técnica, pode emitir pareceres sem envolvimento político e mantém condições de recomendar medidas impopulares sem assumir responsabilidades executivas incompatíveis com sua autonomia.

Antes de aceitar a condução de um processo de recuperação empresarial, o executivo deve verificar se a organização mantém seguro de responsabilidade civil para administradores (**D&O – Directors and Officers Liability Insurance**) ou outra cobertura equivalente que o proteja contra reclamações decorrentes de atos praticados no exercício regular de suas funções.

Na inexistência dessa proteção, o executivo deve avaliar a conveniência de exigir sua contratação como condição para assumir o cargo, especialmente em organizações com elevado grau de litigiosidade, passivos relevantes ou conflitos societários.

Isto porque nos processos de recuperação frequentemente, envolvem decisões difíceis, renegociação de contratos, demissões, venda de ativos, acordos com credores, revisões tributárias e questionamentos de sócios, investidores ou terceiros. Mesmo quando age com diligência, boa-fé e observância das normas legais, o executivo pode tornar-se alvo de ações judiciais.

A decisão

O momento da decisão exige serenidade. O entusiasmo inicial não pode substituir a análise racional dos fatos revelados pelo diagnóstico. O compromisso maior do executivo é com sua consciência, sua reputação e sua capacidade de gerar resultados concretos.

A maior dificuldade costuma residir no montante do passivo trabalhista e dos

débitos fiscais. É nesse ponto que normalmente se encontra o maior obstáculo para uma recuperação bem-sucedida.

Os débitos trabalhistas e tributários alcançam os ativos da empresa, podem resultar na constrição de bens, no bloqueio de receitas, no congelamento de contas bancárias e na penhora de recebíveis. Essas medidas comprometem o fluxo de caixa e destroem a capacidade financeira necessária para sustentar o processo de recuperação.

O diagnóstico deve identificar, com elevado grau de precisão, a dimensão desses passivos, seu estágio processual, a possibilidade de parcelamentos, negociações, garantias, transações tributárias e os riscos de novas constrições patrimoniais. Sem essa avaliação, qualquer plano de recuperação poderá nascer inviável.

Se o diagnóstico não demonstrar, de forma objetiva, que existem condições técnicas, jurídicas e financeiras para superar esses obstáculos, o mais prudente será não prosseguir no trabalho. O executivo não deve assumir uma missão cuja inviabilidade já esteja demonstrada antes mesmo do início da execução do plano de recuperação.

Ponto crítico da recuperação

A maior dificuldade de uma recuperação empresarial costuma residir no elevado passivo trabalhista e tributário. Esses débitos podem alcançar os ativos da empresa, bloquear contas bancárias, sequestrar receitas, penhorar recebíveis e comprometer o fluxo de caixa indispensável para financiar a própria recuperação.

Antes de aceitar a direção da organização, o executivo deve certificar-se, por meio do diagnóstico, de que existem alternativas técnicas, jurídicas e financeiras para superar esse obstáculo. Se essa condição não estiver presente, o mais prudente será não assumir a responsabilidade pela recuperação.

Checklist – Antes de aceitar o cargo

- O diagnóstico foi concluído de forma independente?
- Os controladores conhecem a real situação da organização?
- Existe concordância sobre o plano de recuperação?
- Haverá autonomia para substituir pessoas e rever processos?
- Os recursos financeiros mínimos estão disponíveis?
- A governança apoiará as decisões difíceis?
- Os indicadores permitirão acompanhar a evolução dos resultados?

- Os riscos jurídicos e reputacionais são conhecidos?
- As responsabilidades são compatíveis com os poderes delegados?
- A preservação da reputação profissional justifica a aceitação do desafio?

Quadro sinótico

Situação	Decisão recomendada
Há autonomia, recursos e apoio dos controladores.	Assumir a direção executiva.
Há conhecimento técnico, mas autonomia limitada.	Atuar como assessor da recuperação.
Não há apoio, recursos ou autoridade para implementar mudanças.	Recusar o desafio.
O diagnóstico demonstra inviabilidade econômica.	Recomendar o encerramento, a venda ou a liquidação, conforme a situação.

A natureza da crise

Superada essa primeira etapa, inicia-se outra igualmente importante: compreender a natureza da crise.

O maior erro do dirigente recém-chegado é acreditar que conseguirá entendê-la apenas conversando com as pessoas da própria organização. Em empresas em dificuldades, a informação costuma estar fragmentada. Cada diretor apresenta sua versão dos fatos. Cada gerente procura justificar suas decisões. As áreas transferem responsabilidades umas para as outras. Muitas vezes, aqueles que participaram da construção da crise permanecem ocupando posições estratégicas e continuam influenciando as decisões.

Falta de caixa é resultado da crise. É o ponto final da sua manifestação. Muito antes de faltar dinheiro, a organização já apresentava sinais de deterioração. A estratégia pode ter sido equivocada. Investimentos inadequados podem ter sido realizados. Produtos incompatíveis com o mercado podem ter sido lançados. A governança pode ter se enfraquecido. Indicadores deixaram de ser acompanhados. A disciplina financeira foi abandonada. Os controles perderam eficiência. O mercado mudou e a empresa não percebeu.

Existe, entretanto, uma causa ainda mais difícil de identificar: a deterioração das relações humanas na alta administração.

Muitas organizações entram em crise porque seus dirigentes deixaram de atuar como equipe. Diretores passam a disputar poder entre si. As informações deixam de circular. As decisões tornam-se contraditórias. As áreas competem em vez de cooperarem. Os sócios deixam de confiar uns nos outros. Os herdeiros antecipam disputas sucessórias. Os conselhos perdem independência. O interesse institucional cede lugar aos interesses pessoais.

Quando isso acontece, instala-se uma crise silenciosa. Os demonstrativos financeiros ainda podem aparentar normalidade, mas a organização já perdeu sua capacidade de decidir de forma coesa. A crise financeira será apenas sua consequência.

Por essa razão, nenhum diagnóstico deve ser realizado exclusivamente pela estrutura interna da empresa. O executivo precisa recorrer ao apoio de profissionais independentes. Auditores, consultores especializados, advogados, contadores, especialistas financeiros, engenheiros e outros profissionais conseguem observar aquilo que a rotina, os conflitos internos e os interesses pessoais deixaram de enxergar ou preferiram ocultar.

O apoio externo não representa desconfiança na equipe. Representa prudência. O diagnóstico deve ser construído com base em fatos, documentos, indicadores e evidências, jamais em opiniões ou versões isoladas. Somente depois de compreender as verdadeiras causas da crise será possível construir um plano consistente de recuperação.

Concluído o diagnóstico, cabe apresentá-lo aos sócios e preparar um plano de ação compatível com o tempo disponível para sua execução. Esse plano deverá contemplar diferentes cenários e alternativas, de acordo com a complexidade dos riscos envolvidos e do tempo estimado para a recuperação.

Escopo do diagnóstico organizacional

O diagnóstico deve abranger todas as frentes da organização. Seu objetivo é identificar a situação real da empresa, as causas da crise, os riscos existentes, as potencialidades, as oportunidades de recuperação e sua capacidade de continuidade. O trabalho deve ser conduzido com base em documentos, entrevistas, indicadores, visitas técnicas e verificações independentes. Nenhuma decisão estratégica deve anteceder sua conclusão.

O levantamento deverá contemplar, no mínimo, os seguintes aspectos:

a. Governança e estrutura de poder

Estrutura societária.

Governança corporativa.

Funcionamento do Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.

Processo sucessório.

Relação entre sócios, herdeiros, conselheiros e diretoria.

Delegação de poderes e níveis de alçada.

Qualidade dos processos decisórios.

Caracterização de eventual administração temerária.

b. Estratégia

Posicionamento estratégico.

Modelo de negócios.

Objetivos corporativos.

Planejamento estratégico.

Vantagens competitivas.

Vulnerabilidades estratégicas.

Adequação ao mercado.

c. Pessoas e organização

Estrutura organizacional.

Organograma formal e informal.

Clima organizacional.

Cultura organizacional.

Avaliação dos principais executivos.

Avaliação das equipes.

Competências técnicas e gerenciais.

Lideranças formais e informais.

Conflitos internos.

Disputas de poder.

Resistência às mudanças.

Comunicação interna.

Rotatividade de pessoal.

Absenteísmo.

Sistemas de remuneração e incentivos.

Programas de treinamento e desenvolvimento.

Capacidade da equipe para conduzir a recuperação da empresa.

d. Situação econômico-financeira

Situação econômica.

Situação financeira.

Fluxo de caixa.

Liquidez.

Rentabilidade.

Endividamento.

Estrutura de capital.

Necessidade de capital de giro.

Geração de caixa.

Análise dos ativos e passivos.

e. Contabilidade e controles

Qualidade das demonstrações contábeis.

Representações contábeis.

Adequação legal dos balanços e demonstrações financeiras.

Critérios de reconhecimento de ativos e passivos.

Provisões.

Conciliações.

Controles internos.

Auditorias anteriores.

Confiabilidade das informações gerenciais.

f. Situação tributária e fiscal

Regularidade fiscal.

Débitos tributários federais, estaduais e municipais.

Parcelamentos existentes.

Parcelamentos rompidos.

Autos de infração.

Contencioso tributário.

Obrigações acessórias.

Créditos tributários.

Benefícios e incentivos fiscais.

Riscos fiscais.

Contingências tributárias.

g. Operações

Situação operacional.

Capacidade instalada.

Produtividade.

Eficiência dos processos.

Qualidade.

Manutenção.

Custos operacionais.

Gargalos produtivos.

h. Produção, suprimentos e estoques

Gestão da produção.

Planejamento da produção.

Processo de compras.

Gestão de suprimentos.

Avaliação dos fornecedores.

Possíveis práticas de corrupção ou favorecimento.

Gestão de estoques.

Descontrole de estoques.

Perdas.

Obsolescência.

Inventários físicos.

i. Mercado e área comercial

Situação comercial.

Carteira de clientes.

Dependência de grandes clientes.

Política comercial.

Política de preços.

Concorrência.

Participação de mercado.

Canais de distribuição.

Relacionamento com clientes.

j. Portfólio de produtos e serviços

Rentabilidade por produto.

Ciclo de vida dos produtos.

Produtos deficitários.

Produtos estratégicos.

Grau de inovação.

Adequação às necessidades do mercado.

k. Tecnologia

Infraestrutura tecnológica.

Sistemas de informação.

ERP.

Business Intelligence.

Segurança da informação.

Automação.

Atualização tecnológica.

l. Aspectos jurídicos

Contratos relevantes.

Contencioso cível.

Contencioso societário.

Contencioso ambiental.

Obrigações regulatórias.

Garantias prestadas.

Exposição jurídica.

m. Seguros e proteção patrimonial

O diagnóstico deve verificar se a organização mantém cobertura securitária compatível com seus riscos operacionais, financeiros, patrimoniais e de responsabilidade civil. A inexistência ou insuficiência de seguros pode transformar um evento isolado em fator de agravamento da crise.

Devem ser examinados, entre outros aspectos:

- bens protegidos por apólices;
- ativos sem cobertura securitária;
- limites de indenização;
- franquias;
- vigência das apólices;
- riscos excluídos;
- histórico de sinistros;
- seguros de responsabilidade civil de administradores (D&O), quando aplicáveis;
- seguros patrimoniais;
- seguros de equipamentos, estoques e veículos;
- seguros de transporte;
- seguros de obras e engenharia, quando existentes;
- garantias exigidas por contratos de financiamento;
- riscos ambientais cobertos;
- seguros de lucros cessantes;

n. Situação trabalhista

Passivos trabalhistas.

Reclamações judiciais.

Contingências.

Acordos coletivos.

Relação com sindicatos.

Cumprimento da legislação trabalhista.

Segurança e medicina do trabalho.

o. Ética, integridade e compliance

Programa de compliance.

Código de ética.

Controles internos.

Histórico de fraudes.

Indícios de corrupção.

Conflitos de interesse.

Canais de denúncia.

Processos investigativos.

Ambiente de controle.

p. Reputação institucional

Imagem perante os clientes.

Credibilidade junto ao mercado.

Relacionamento com fornecedores.

Relacionamento com instituições financeiras.

Relação com órgãos públicos.

Exposição na imprensa.

Valor da marca.

Síntese diagnóstica

Ao término do diagnóstico é apresentação de documento circunstanciando a dimensão da crise, pontos mais vulneráveis, riscos associados e impactos. Deve às seguintes questões:

Quais são as causas estruturais da crise?

Quais problemas representam causas e quais constituem apenas consequências?

A empresa é economicamente recuperável?

Quais são os riscos imediatos?

Quais oportunidades podem ser aproveitadas?

Quais áreas exigem intervenção prioritária?

A atual equipe possui capacidade para executar a recuperação?

Os sócios e a governança estão dispostos a apoiar as mudanças necessárias?

Somente após responder a essas questões o diagnóstico poderá ser considerado concluído. A etapa seguinte consistirá na elaboração do plano de recuperação, com definição das prioridades, metas, responsáveis, recursos, cronograma e indicadores de acompanhamento.

Concluído o diagnóstico, deverá ser elaborado um plano de ação considerando um mapa de riscos que estabeleça a cronologia da gravidade e da importância de cada tema.

Nosso propósito não é construir um capítulo sobre como realizar uma recuperação empresarial. O objetivo é informar o que o executivo deve esperar durante esse processo e quais desgastes enfrentará. A partir deste ponto, o foco passa a ser a descrição das etapas da recuperação e dos desafios que acompanharão sua atuação.

II - Conduzindo a recuperação

Se o período destinado ao diagnóstico foi corretamente utilizado para conhecer os principais problemas da organização, tanto melhor. Significa que o executivo iniciará sua gestão com uma compreensão muito mais consistente da realidade empresarial e das dificuldades que terá de enfrentar. Ainda assim, por mais cuidadoso, profundo e bem conduzido que tenha sido o diagnóstico, ele jamais será suficiente para revelar integralmente a complexidade da organização. Sempre haverá surpresas.

Nenhum processo de levantamento de informações consegue identificar a totalidade dos problemas existentes. Há fatos ainda não conhecidos, informações deliberadamente ocultadas, documentos que não foram apresentados, conflitos que permanecem silenciosos e situações que somente se revelam quando as primeiras decisões começam a ser implementadas. A organização, durante o diagnóstico, mostra apenas parte de sua realidade. A outra parte surge no exercício diário da administração.

Com o início da gestão poderão aparecer ações judiciais até então desconhecidas, passivos indiretos decorrentes de responsabilidades solidárias, garantias prestadas sem o conhecimento da nova administração, obrigações fiscais não registradas, compromissos assumidos informalmente e outros fatos capazes de alterar significativamente o cenário inicialmente identificado. O intervalo entre a

realização do diagnóstico e a efetiva posse do executivo também não garante que a realidade permaneça inalterada. Novos acontecimentos poderão modificar substancialmente as condições encontradas.

Os primeiros sinais dessas dificuldades costumam aparecer na ausência de controles administrativos, na precariedade das informações gerenciais, na contabilidade defasada ou manipulada, em cadastros incompletos, em documentos não localizados e na existência de passivos pessoais dos sócios que acabam produzindo reflexos diretos sobre a empresa. Não raramente, o executivo descobrirá que parte dos problemas inicialmente atribuídos à organização decorre, na verdade, de decisões particulares tomadas por seus controladores.

Por essa razão, é recomendável que, no momento de sua contratação, o executivo registre formalmente que o diagnóstico foi elaborado com base nas informações disponibilizadas pela organização, ressalvando expressamente a possibilidade de existirem fatos omitidos, documentos não apresentados ou informações incompletas que venham a modificar as conclusões inicialmente estabelecidas. Essa providência protege o profissional e estabelece, desde o início, os limites de sua responsabilidade técnica.

Também serão revelados conflitos internos entre equipes, disputas entre dirigentes, divergências entre sócios, pressões exercidas por fornecedores, instituições financeiras em estado de alerta, clientes inseguros quanto à continuidade da empresa e colaboradores preocupados com a preservação de seus empregos. Em muitos casos, essas dificuldades humanas produzem impactos tão relevantes quanto os próprios problemas financeiros.

É justamente nesse momento que o executivo compreenderá que a recuperação empresarial não consiste apenas em reorganizar números, renegociar dívidas ou reduzir despesas. Significa administrar interesses conflitantes, reconstruir relações de confiança, tomar decisões sob intensa pressão e conduzir pessoas em um ambiente marcado pela insegurança e pela incerteza. A partir desse instante, o diagnóstico deixa de ser um documento e transforma-se em realidade cotidiana. É nessa realidade que o verdadeiro trabalho do executivo começa.

1. Plano de ação

Supondo que o diagnóstico tenha sido realizado e o plano de ação elaborado e aprovado pelos sócios, inicia-se uma nova etapa da recuperação.

O plano de ação deve conter todas as etapas do processo, identificar os principais pontos de intervenção, estabelecer objetivos, metas e prazos, bem como as consequências esperadas de cada medida destinada a neutralizar perdas, preservar ativos e reunir forças para a retomada da organização.

Cabe ao executivo comunicar o plano à equipe, explicar o que se pretende realizar, quais serão as prioridades, os prazos estabelecidos e as responsabilidades delegadas a cada participante. Todos precisam compreender seu papel e a contribuição esperada para o sucesso da recuperação.

Também é recomendável iniciar um cronograma com momentos previamente definidos para verificação dos resultados, avaliação dos desvios e eventual revisão das ações inicialmente planejadas. A recuperação empresarial exige acompanhamento permanente. O plano não é um documento estático; deve ser continuamente avaliado e ajustado à medida que a realidade da organização se modifica.

A montagem de um gabinete de crise é fundamental. Caberá a esse grupo acompanhar a execução do plano, deliberar sobre situações urgentes, monitorar indicadores, avaliar riscos, revisar prioridades e apoiar o executivo nas decisões estratégicas que surgirem ao longo do processo de recuperação. O gabinete deverá reunir-se periodicamente, registrar suas decisões, acompanhar a execução das providências deliberadas e funcionar como o principal núcleo de coordenação da recuperação empresarial.

Recuperar uma organização significa conviver diariamente com problemas, muitos deles complexos, urgentes e, por vezes, aparentemente insolúveis. O executivo deve compreender que essa é a própria natureza da recuperação empresarial. Não haverá dias isentos de pressões, conflitos, contratempos ou decisões difíceis. Sempre surgirão novos obstáculos, alguns previsíveis, outros completamente inesperados.

O sucesso de uma recuperação empresarial raramente decorre da ausência de dificuldades. Ao contrário, ele nasce da capacidade do executivo de enfrentá-las com serenidade, disciplina, equilíbrio e perseverança. Cada problema solucionado fortalece a organização e aumenta a confiança de todos aqueles que acreditam na recuperação. Cada decisão tomada com responsabilidade, mesmo quando impopular, representa um passo na reconstrução da empresa.

A verdadeira diferença entre o êxito e o fracasso não está na intensidade da crise enfrentada, mas na capacidade do executivo de manter a lucidez, preservar seus valores, adaptar-se às circunstâncias e continuar conduzindo a organização, mesmo quando os resultados demoram a aparecer. Recuperar uma empresa é, acima de tudo, um exercício permanente de liderança, resiliência e confiança no propósito de reconstruir uma organização que, em determinado momento, parecia destinada ao fracasso.

2. Os desgastes que enfrentará

O executivo e sua equipe experimentarão desgastes significativos durante todo o processo de recuperação. Não existe recuperação empresarial sem conflitos,

pressões e momentos de grande desgaste emocional. Quanto mais profunda for a crise, maiores serão as resistências e mais difícil será conduzir as mudanças necessárias.

Desde os primeiros dias surgirão manifestações contrárias às decisões da nova administração. Haverá resistência às mudanças, tentativas de ocultação de informações capazes de comprometer pessoas e dirigentes, intensificação dos conflitos entre diretores e sócios, disputas internas pelo poder e, muitas vezes, movimentos silenciosos destinados a desacreditar o trabalho da equipe responsável pela recuperação. Nem todos desejarão que o processo seja bem-sucedido. Alguns procurarão preservar interesses pessoais; outros tentarão evitar que erros do passado sejam revelados ou responsabilizados.

Quando a organização possuir origem familiar ou envolver herdeiros na administração, o cenário tende a tornar-se ainda mais complexo. Frequentemente, as decisões empresariais misturam-se a conflitos familiares acumulados ao longo de muitos anos, sentimentos de rejeição, disputas por reconhecimento, rivalidades entre sucessores e dificuldades de convivência que extrapolam os limites da própria organização. Nesses casos, o executivo deverá compreender que muitos dos obstáculos encontrados não possuem origem administrativa, mas emocional, exigindo serenidade, equilíbrio e grande capacidade de mediação.

Outro risco importante consiste na perda de ativos estratégicos da organização. Fornecedores relevantes poderão interromper o fornecimento, clientes tradicionais poderão migrar para concorrentes, profissionais qualificados poderão deixar a empresa e investidores poderão desistir de apoiar o processo de recuperação. Cada perda dessa natureza reduz o valor econômico da organização e torna ainda mais difícil reconstruir sua capacidade competitiva.

Grande parte das decisões envolverá substituição de pessoas, revisão de estruturas, redefinição de responsabilidades, encerramento de atividades, redução de custos e reversão de processos de deterioração acumulados durante muitos anos. São medidas naturalmente desconfortáveis, que atingem interesses, rompem antigas relações de poder e alteram hábitos consolidados. O executivo deve compreender que decisões difíceis fazem parte da própria natureza de uma recuperação empresarial.

Nesse ambiente, o diálogo permanente representa um dos principais instrumentos de liderança. Explicar as decisões, ouvir as preocupações da equipe, responder às críticas, esclarecer dúvidas e manter canais permanentes de comunicação contribuem para reduzir resistências e minimizar as consequências inevitáveis das mudanças. O silêncio da administração costuma ser rapidamente ocupado por rumores, interpretações equivocadas e especulações.

A comunicação deverá ser utilizada continuamente para impedir a disseminação de boatos, reduzir o clima de insegurança e fortalecer a percepção de controle,

liderança e autoridade. Em períodos de crise, comunicar-se não constitui apenas uma obrigação administrativa; torna-se uma ferramenta essencial de gestão.

Compete ao executivo organizar um comitê responsável pelas decisões de maior relevância, especialmente aquelas relacionadas a investimentos, compras, contratações, intervenções estratégicas, alienação de ativos, renegociação de passivos e monitoramento permanente dos resultados. O compartilhamento das decisões reduz riscos, amplia a qualidade das análises e fortalece a legitimidade das medidas adotadas.

Esse grupo deverá estar preparado para enfrentar interferências dos sócios, pressões políticas, tentativas de influência externa, vazamentos internos de informações, denúncias, manipulações de fatos, conflitos de interesse e processos de desligamento de colaboradores. Caberá ao executivo preservar a independência técnica das decisões e impedir que interesses particulares comprometam os objetivos da recuperação.

Paralelamente a todas essas responsabilidades, o executivo precisará preservar o equilíbrio de sua própria vida. A pressão diária por resultados rápidos, a cobrança dos sócios, as dificuldades financeiras da organização, os conflitos internos e a responsabilidade pelas decisões podem produzir elevado desgaste físico e emocional. Manter o equilíbrio familiar, cuidar da própria saúde e preservar momentos de descanso deixam de ser apenas questões pessoais para se tornarem condições indispensáveis ao bom desempenho profissional. Um executivo emocionalmente exausto tende a perder a capacidade de análise, aumenta a probabilidade de cometer erros e compromete a qualidade das decisões que determinarão o futuro da organização.

“Recuperar uma organização significa administrar problemas todos os dias. A diferença entre o sucesso e o fracasso raramente está na ausência de dificuldades, mas na capacidade do executivo de enfrentá-las com serenidade, disciplina, equilíbrio e perseverança.”

3. As primeiras decisões

Os primeiros movimentos da nova administração devem concentrar-se na construção da confiança. Os colaboradores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, sócios e demais agentes que se relacionam com a organização estarão atentos às primeiras decisões do executivo. Delas dependerá, em grande parte, a credibilidade da nova gestão.

Cabe ao executivo explicar o plano de ação, nomear os principais colaboradores, estabelecer responsabilidades e criar um ambiente de confiança junto a toda a cadeia de interessados que gravita em torno da organização. É igualmente importante determinar quais serão os principais ganhos iniciais, quais os piores obstáculos percebidos durante o diagnóstico, onde eles se encontram e de que

forma serão enfrentados. A transparência reduz as incertezas, evita especulações e fortalece a percepção de que existe uma direção definida para a recuperação.

Nos primeiros dias da administração, recomenda-se suspender temporariamente despesas não essenciais, investimentos, novas contratações, aquisições de bens permanentes, viagens e outros desembolsos que não contribuam diretamente para a continuidade das operações. Essa medida preserva o caixa da organização até que a real situação financeira seja plenamente compreendida e o plano de recuperação esteja em execução.

Também é recomendável proteger imediatamente as informações estratégicas da empresa. Devem ser preservados documentos físicos e digitais, realizados backups dos sistemas, revisados os níveis de acesso aos bancos de dados e restringidas alterações em registros contábeis, financeiros e administrativos até que a equipe de recuperação tenha pleno domínio da situação. Em processos de crise, não são raros o desaparecimento de documentos, a exclusão de arquivos eletrônicos e o vazamento de informações relevantes.

Nas conversações com fornecedores surgirão situações particularmente delicadas. O primeiro passo consiste em identificar quais são os fornecedores essenciais para a continuidade das operações e quais poderão ser substituídos ou ter suas contratações temporariamente suspensas. Os tratamentos não deverão ser iguais. Como normalmente não existe capital suficiente para resolver simultaneamente todas as pendências, será necessário estabelecer prioridades. Sempre que possível, deverão ser negociados descontos, parcelamentos, prorrogações de vencimentos e outras alternativas capazes de preservar o caixa da organização. Nessa avaliação, pesará não apenas o valor da dívida, mas principalmente a importância estratégica de cada fornecedor para a continuidade da empresa.

As instituições financeiras merecem atenção especial. O executivo deverá estabelecer um canal permanente de comunicação com os bancos, apresentar o diagnóstico, explicar o plano de recuperação e demonstrar que existe uma estratégia consistente para restabelecer a capacidade de pagamento da organização. A manutenção da confiança das instituições financeiras poderá ser decisiva para preservar linhas de crédito, evitar vencimentos antecipados de contratos, renegociar garantias e impedir medidas que comprometam ainda mais o fluxo de caixa.

No caso das demissões, é fundamental que, quando inevitáveis, sejam realizadas de uma só vez. Devem ser cuidadosamente planejadas, conduzidas de forma sigilosa e implantadas imediatamente, evitando prolongar um ambiente de insegurança e especulação entre os colaboradores. O executivo deverá prestar especial atenção às condições impostas pela legislação trabalhista, pelos sindicatos e pela jurisprudência, para evitar que o procedimento seja caracterizado

como demissão em massa passível de futura contestação judicial ou determinação de reintegração dos empregados.

Também deverão ser examinadas individualmente as condições trabalhistas e previdenciárias de cada colaborador que venha a ser desligado. Merecem atenção especial aqueles que estejam próximos da aposentadoria, os empregados detentores de estabilidade legal ou convencional, bem como aqueles afastados por acidente de trabalho, doença ocupacional ou outras situações protegidas pela legislação. Sempre que possível, programas de desligamento assistido, apoio à recolocação profissional e pacotes de benefícios poderão reduzir conflitos e preservar a reputação institucional da organização.

As primeiras decisões representam muito mais do que simples medidas administrativas. Elas constituem um sinal claro da capacidade de liderança da nova direção. Devem ser tomadas com serenidade, equilíbrio, segurança técnica e elevado senso de responsabilidade, pois determinarão a confiança que colaboradores, clientes, fornecedores, instituições financeiras e sócios depositarão no processo de recuperação.

As decisões de maior impacto deverão ser previamente comunicadas aos sócios ou aos órgãos de governança competentes, buscando confirmar sua concordância e evitar revisões inadequadas ou intempestivas que possam comprometer a autoridade do executivo e a credibilidade do plano de recuperação.

Por fim, nenhuma decisão poderá ser considerada definitiva sem acompanhamento permanente. A conferência sistemática dos resultados permitirá verificar a qualidade da implantação das medidas, identificar desvios, promover correções e confirmar se o plano de recuperação continua produzindo os resultados esperados. A disciplina no acompanhamento é tão importante quanto a qualidade das decisões tomadas.

4. A travessia

Mesmo dispondo de um roteiro previamente definido, o executivo deve estar preparado para enfrentar acontecimentos inesperados que exigirão novas decisões e, muitas vezes, mudanças de direção. Nenhum plano de recuperação permanece intacto até o final de sua execução. A realidade da organização, a reação das pessoas, as condições do mercado e fatos externos impõem adaptações permanentes.

O processo de recuperação empresarial jamais será linear. Raramente seguirá uma trajetória contínua de avanços. Haverá momentos em que os resultados parecerão confirmar que a organização retomou o caminho da estabilidade, mas, logo adiante, poderão surgir novos obstáculos capazes de comprometer parte do trabalho já realizado. Essa alternância entre avanços e retrocessos explica a complexidade, a sensibilidade e o elevado grau de incerteza que caracterizam

esse tipo de missão.

Ao longo dessa jornada, alternar-se-ão períodos de progresso com fases de dificuldades, críticas, desânimo, conflitos internos, substituição de pessoas, revisão de estratégias, necessidade de rever prioridades e, por vezes, de reconstruir decisões que pareciam consolidadas. Em muitos momentos, o executivo terá a sensação de que a organização avança dois passos e recua um. Faz parte da natureza dos processos de recuperação.

Nessas circunstâncias, a perseverança torna-se uma das principais virtudes do executivo. Cabe-lhe manter a serenidade, preservar a confiança da equipe, sustentar a credibilidade perante sócios, credores e colaboradores e continuar conduzindo a organização, mesmo quando os resultados imediatos ainda não refletem o esforço realizado.

Essa é a verdadeira travessia da recuperação empresarial: um percurso marcado por incertezas, resistência, reavaliações constantes e decisões difíceis, no qual a capacidade de adaptação, a disciplina e a firmeza de propósito são tão importantes quanto o conhecimento técnico.

5. A hora de sair

É recomendável compreender que todo processo de recuperação empresarial possui fases distintas, cada uma delas exigindo competências, prioridades e estilos de liderança diferentes. O executivo deve ter consciência de que sua missão não é apenas retirar a organização da crise, mas também reconhecer o momento em que essa missão se encerra.

A primeira fase caracteriza-se pelo ajuste da organização. Nela predominam as medidas de contenção, reorganização, renegociação de passivos, revisão de processos, reestruturação administrativa, redução de custos e reconstrução da capacidade operacional. É um período marcado por decisões difíceis, elevado desgaste emocional, conflitos internos e forte pressão por resultados. Normalmente, essa etapa é conduzida pela equipe responsável pela recuperação.

À medida que os indicadores demonstram a retomada da estabilidade financeira, operacional e institucional, inicia-se uma nova etapa. O foco deixa de ser a sobrevivência da organização e passa a concentrar-se na consolidação da normalidade operacional, no fortalecimento da governança, na reconstrução da confiança do mercado, no desenvolvimento das pessoas e na retomada do crescimento sustentável.

Nesse momento, torna-se conveniente avaliar, sem apego pessoal, a substituição gradual da equipe responsável pela recuperação por profissionais com perfil mais adequado ao novo ciclo da organização. Nem sempre os especialistas em reestruturação são os mesmos que conduzirão com maior eficiência uma empresa estabilizada e voltada para a expansão de seus negócios.

O próprio executivo deve realizar essa reflexão. A missão do profissional especializado em recuperação não consiste, necessariamente, em permanecer indefinidamente na organização. Em muitos casos, seu papel termina quando a empresa recupera as condições de estabilidade financeira, governança, credibilidade e capacidade de crescimento. Saber encerrar esse ciclo no momento adequado demonstra maturidade profissional e respeito aos interesses permanentes da organização.

Todo processo de recuperação deve ter começo, desenvolvimento e conclusão. Permanecer além do momento necessário pode significar retardar a renovação da organização. Da mesma forma, afastar-se antes da consolidação dos resultados pode colocar em risco todo o trabalho realizado. A boa liderança também se manifesta na capacidade de reconhecer o momento correto de transferir o comando, assegurando que a empresa prossiga seu desenvolvimento sobre bases sólidas e duradouras.

Quadro Sinótico – Ensinamentos da Recuperação Empresarial

Tema	Ensinamento
Natureza da crise	A crise financeira quase sempre é consequência. Suas causas normalmente são estratégicas, gerenciais, operacionais, societárias ou de governança.
Diagnóstico	Nenhum executivo deve assumir a direção antes da conclusão de um diagnóstico amplo, independente e fundamentado em evidências.
Decisão de assumir	O maior desafio não é recuperar a empresa, mas decidir conscientemente se vale a pena assumir sua recuperação.
Governança	A ausência de governança, de disciplina decisória e de regras claras costuma estar na origem das crises mais profundas.
Autoridade	Nunca aceite responsabilidades superiores à autoridade que lhe será efetivamente delegada.
Contratação	Formalize contrato de gestão, termo de recebimento da administração e protocolo de saída antes de iniciar os trabalhos.
Informações	Toda informação recebida deve ser confirmada por documentos, indicadores e verificações independentes.
Passivos	Débitos trabalhistas, fiscais e judiciais representam, com frequência, o maior obstáculo à recuperação da empresa.
Plano de ação	O plano deve decorrer do diagnóstico, estabelecer prioridades, responsáveis, cronograma, recursos e indicadores de acompanhamento.
Liderança	Recuperar uma empresa exige comunicação permanente, capacidade de decisão, serenidade e liderança sob intensa pressão.
Resistências	O executivo enfrentará conflitos internos, resistência às mudanças, disputas de poder, ocultação de informações e pressões externas.
Equipe	O sucesso depende da capacidade de reunir pessoas competentes e comprometidas com a recuperação.
Reputação	A reputação profissional leva décadas para ser construída e pode ser comprometida em poucos meses por uma decisão mal avaliada.
Momento da saída	A missão do executivo da recuperação termina quando a organização recupera sua estabilidade e passa a exigir um perfil de gestão voltado ao crescimento.

Síntese do assunto.

A recuperação empresarial começa muito antes da execução do plano de ação. Inicia-se quando o executivo decide, de forma consciente, se existem condições técnicas, financeiras, jurídicas, humanas e de governança para aceitar a missão. O verdadeiro líder da recuperação não assume empresas apenas pelo desafio. Assume somente aquelas nas quais possui autoridade, condições de atuação e possibilidade real de produzir resultados.

III – Situações Complexas

Abordamos agora a situação mais desafiadora da vida executiva para demonstrar a complexidade das crises e alertar que nenhuma organização, por mais sólida que seja, está imune a acontecimentos capazes de comprometer sua continuidade. Também é um alerta para que o executivo jamais acredite que sua reputação, sua experiência ou sua capacidade técnica serão suficientes para enfrentar qualquer situação. Não serão.

Há limites impostos pela gravidade dos acontecimentos, pela velocidade com que se desenvolvem, pela capacidade emocional das pessoas e pela própria limitação humana diante do inesperado. O executivo não controla os fatos. No máximo, coordena pessoas, recursos e decisões para reduzir perdas e conduzir a organização à superação da crise.

Cada atividade econômica possui riscos inerentes ao próprio negócio. Nenhum dirigente de companhia aérea pode desprezar a possibilidade de queda de uma aeronave de sua frota. Mesmo acidentes sem vítimas — como um pouso de emergência, uma excursão de pista, um princípio de incêndio, um overbooking que termina em agressões ou sucessivas reclamações por atrasos de voo — podem desencadear uma crise operacional e reputacional de enormes proporções.

Uma indústria pode perder sua principal fábrica em um incêndio devastador. Um hospital pode enfrentar uma pane elétrica durante uma cirurgia. Um banco pode sofrer um ataque cibernético capaz de interromper milhões de operações financeiras. Uma empresa de tecnologia pode ter roubados seus bancos de dados estratégicos. Uma empresa de alimentos pode descobrir contaminação em produtos já distribuídos ao mercado. Uma construtora pode assistir ao desabamento de uma obra. Uma empresa de transporte pode envolver-se em um acidente com dezenas de vítimas.

A crise pode nem sequer ocorrer dentro da organização. O incêndio pode destruir o principal fornecedor. O centro de distribuição do maior cliente pode ser interditado. Uma rodovia pode permanecer bloqueada durante dias. Um porto pode interromper suas operações. Uma ferrovia pode ser paralisada. Um aeroporto pode permanecer fechado. Em todos esses casos, mesmo sem qualquer responsabilidade direta, a organização poderá enfrentar uma grave crise opera-

cional.

Outro fator que passou a integrar o conjunto dos riscos organizacionais é a crescente instabilidade das condições climáticas. Chuvas intensas, enchentes, secas prolongadas, ondas de calor, tempestades e vendavais podem interromper operações, destruir instalações, bloquear rodovias, comprometer fornecedores e impedir o funcionamento normal da organização. Independentemente das interpretações sobre suas causas, trata-se de um risco concreto que precisa ser considerado pelo executivo no planejamento estratégico e no mapa de riscos.

As crises também podem nascer das relações humanas. Greves, paralisações, reivindicações por melhores condições de trabalho, ocupações, conflitos sindicais e manifestações públicas costumam produzir versões divergentes sobre os fatos. Em poucos dias, uma questão interna transforma-se em disputa perante a opinião pública, exigindo rapidez, equilíbrio e capacidade de comunicação.

Situação ainda mais delicada ocorre quando autoridades públicas intervêm diretamente na organização. Prisões de dirigentes, buscas e apreensões, retenção de documentos, bloqueio de contas bancárias, operações policiais, fiscalizações extraordinárias, investigações conduzidas por órgãos de controle ou denúncias de corrupção colocam imediatamente a organização sob intenso escrutínio da sociedade. Independentemente do desfecho das investigações, instala-se uma crise institucional que exige serenidade, rigor técnico e absoluto controle da comunicação.

As crises reputacionais também podem decorrer da própria atuação da organização. Atendimento deficiente durante anos, desleixo na rede de distribuição, produtos fora dos padrões de qualidade, acidentes de consumo, vazamento de informações estratégicas, fraudes internas, corrupção envolvendo agentes públicos, assédio moral ou sexual e sucessivos erros de gestão comprometem o patrimônio mais difícil de reconstruir: a confiança. A reputação leva décadas para ser construída e pode ser destruída em poucos dias.

Há situações ainda mais dramáticas. O próprio executivo pode tornar-se vítima da crise. Um acidente grave, um atentado, um problema súbito de saúde ou até mesmo sua morte podem ocorrer durante o exercício da função. Nenhuma organização madura pode depender exclusivamente de uma única pessoa. Também para essas situações deve existir um plano de sucessão previamente definido, capaz de assegurar a continuidade das decisões e preservar a estabilidade da organização.

Todas essas situações possuem uma característica comum: não se sabe quando ocorrerão, mas sabe-se que podem ocorrer. É exatamente essa previsibilidade da possibilidade — e não da data — que exige do executivo preparar previamente a organização para responder às crises, protegendo pessoas, patrimônio, operações e reputação institucional.

IV – Planos de Contingência

É exatamente por essa razão que existem os planos de contingência. Eles não eliminam o risco, mas eliminam grande parte da improvisação. Não conseguem prever o dia, a hora ou a intensidade da crise. Entretanto, estabelecem antecipadamente quem decide, quem executa, quem comunica, quais recursos serão mobilizados e quais procedimentos deverão ser adotados nas primeiras horas, justamente quando a pressão emocional compromete a qualidade das decisões.

Preparar cenários, descrever procedimentos, treinar equipes, selecionar previamente fornecedores especializados, realizar simulações e estabelecer responsabilidades faz parte da obrigação do executivo. Um plano de contingência não é um documento elaborado para cumprir exigências burocráticas. É um instrumento de sobrevivência da organização.

Nem tudo pode ser previsto. Entretanto, um plano bem elaborado deve contemplar a grande maioria das situações que razoavelmente possam ocorrer. Não prevê exatamente o acontecimento, mas prepara a organização para responder às suas consequências.

Todo plano de contingência deve ser precedido por um mapa de riscos que identifique, classifique e priorize as ameaças capazes de comprometer a continuidade da organização. A partir desse diagnóstico, devem ser implantados sistemas preventivos, auditorias periódicas, inspeções técnicas, programas de treinamento, contratação de seguros, mecanismos de monitoramento e exercícios simulados destinados a testar a capacidade de resposta da equipe.

O plano deve estabelecer, de forma objetiva, quem será responsável pelo comando da crise, quem o substituirá em sua ausência, quais autoridades deverão ser comunicadas, quais fornecedores especializados serão acionados, quais procedimentos deverão ser executados em cada etapa e quais critérios orientarão a tomada de decisões.

Cabe ao executivo selecionar previamente os profissionais que poderão ser necessários durante a crise: advogados, especialistas em segurança, técnicos, empresas de tecnologia, seguradoras, coordenadores logísticos, profissionais de comunicação, jornalistas, consultores e demais especialistas compatíveis com os riscos do negócio. Procurá-los depois da tragédia significa desperdiçar um tempo precioso.

A criação de um **Gabinete de Crise** é recomendável em praticamente todas as organizações de médio e grande porte. Caberá a esse grupo coordenar as ações, consolidar informações, deliberar sobre prioridades, acompanhar a execução das medidas emergenciais, monitorar os impactos operacionais, financeiros, jurídicos e reputacionais, além de manter a alta direção permanentemente informada.

A comunicação merece tratamento especial. Durante uma crise, a ausência de informações costuma ser rapidamente preenchida por boatos, especulações e versões conflitantes. A organização deve definir previamente quem falará em seu nome. O porta-voz deve transmitir informações verdadeiras, objetivas e verificadas. Nunca deve ocultar deliberadamente fatos relevantes, tampouco formular hipóteses sem confirmação. Credibilidade também se preserva durante as crises.

Os planos de contingência não são documentos permanentes e imutáveis. Devem ser revisados periodicamente, testados por meio de simulações e atualizados sempre que ocorrerem mudanças na organização, na legislação, na tecnologia, na estrutura operacional ou no ambiente de negócios. Cada crise enfrentada representa uma oportunidade de aperfeiçoar procedimentos e fortalecer a capacidade institucional de resposta.

O verdadeiro valor de um plano de contingência somente se revela quando a normalidade desaparece. É nesse momento que se percebe a diferença entre organizações que confiaram na improvisação e aquelas que investiram tempo, recursos e inteligência para preparar previamente suas respostas. Grandes executivos não são aqueles que jamais enfrentaram crises. São aqueles que compreenderam, antes que elas acontecessem, que improvisar é transferir o futuro da organização ao acaso. Planejar contingências é reduzir a incerteza, preservar vidas, proteger ativos, defender a reputação institucional e criar as condições necessárias para que a organização sobreviva mesmo diante das situações mais adversas.

Quadro Sinótico – Situações Complexas e Planos de Contingência

Tema	Ensinamento para o executivo
Natureza das crises	Nenhuma organização está imune a acontecimentos capazes de comprometer sua continuidade.
Papel do executivo	O executivo não controla os fatos. Coordena pessoas, recursos e decisões para reduzir perdas e conduzir a organização durante a crise.
Plano de contingência	Não elimina riscos, mas reduz significativamente a improvisação e acelera a resposta da organização.
Planejamento	Antecipar cenários, definir responsabilidades, treinar equipes e realizar simulações faz parte das responsabilidades permanentes da liderança.
Mapa de riscos	Toda organização deve identificar, classificar e priorizar os riscos capazes de comprometer sua continuidade.
Tipologia das crises	As crises podem ser operacionais, financeiras, tecnológicas, climáticas, humanas, reputacionais, institucionais ou decorrentes de fatores externos.
Cadeia de suprimentos	A crise pode ocorrer fora da organização e, ainda assim, comprometer suas operações.
Relações humanas	Greves, conflitos internos, manifestações, disputas sindicais e problemas sucessórios podem transformar-se rapidamente em crises institucionais.
Poder Público	Fiscalizações, operações policiais, bloqueios, investigações e medidas judiciais exigem absoluto rigor técnico e controle da comunicação.

Tema	Ensinamento para o executivo
Crise reputacional	A confiança é um dos ativos mais valiosos da organização. Leva anos para ser construída e pode ser destruída em poucos dias.
Continuidade da liderança	Também deve existir plano de sucessão para situações que impeçam o próprio executivo de exercer suas funções.
Gabinete de Crise	Deve coordenar decisões, consolidar informações, acompanhar indicadores e apoiar a alta administração durante toda a crise.
Comunicação	A ausência de informações favorece boatos. A comunicação deve ser rápida, objetiva, verdadeira e centralizada em um porta-voz previamente definido.
Equipe de apoio	Advogados, especialistas, seguradoras, empresas de tecnologia, comunicação e logística devem ser previamente identificados e mobilizados quando necessário.
Atualização permanente	Planos de contingência devem ser revisados, testados e aperfeiçoados continuamente por meio de exercícios simulados e da experiência adquirida em cada crise enfrentada.
Objetivo final	Preservar vidas, proteger pessoas, assegurar a continuidade da organização, reduzir perdas e preservar sua reputação institucional.

Síntese

As situações complexas fazem parte da vida executiva. Não é possível prever quando ocorrerão nem impedir que todas aconteçam. O que distingue uma organização preparada de outra vulnerável é sua capacidade de antecipar riscos, organizar respostas e agir com rapidez, disciplina e serenidade quando a normalidade desaparece.

O plano de contingência transforma improvisação em método. Define responsabilidades, estabelece prioridades, organiza recursos, disciplina a comunicação e reduz significativamente os impactos operacionais, financeiros, jurídicos e reputacionais decorrentes de uma crise.

Os grandes executivos não são aqueles que jamais enfrentaram crises. São aqueles que compreenderam que elas fazem parte da atividade de dirigir organizações e que a melhor resposta não é a improvisação, mas a preparação. Planejar contingências é proteger vidas, preservar ativos, defender a reputação institucional e aumentar as possibilidades de sobrevivência da organização diante das situações mais adversas.

PARTE VII

Os perigos habitam o executivo

1. Perigos do julgamento mal dimensionado

A convivência e as peculiaridades podem impedir o entendimento do que se passa ao seu redor. Há armadilhas e até autossabotagem. Em momentos decisórios, um executivo precisa colocar de lado suas preferências e entender quais serão as consequências para a empresa, para a equipe e para toda a cadeia de interesses. Não pode tomar uma decisão cômoda para si. Deve tomar uma decisão relevante. O que deve observar são os detalhes da decisão: o que está pesando para deixar de tomá-la ou para executá-la.

Quando o julgamento decisório passa a ter sua própria pessoa como principal referência ou busca beneficiar seus interesses, a decisão estará comprometida pelo ego. As decisões devem proteger interesses, preservar valores e respeitar aspectos de caráter. Se alguns desses itens forem abandonados, o julgamento do mérito estará voltado para outro foco. A decisão até pode ser tomada, mas suas possibilidades de desconstruir sua liderança ficam expostas. Cabe refletir se está incorrendo em algum viés e não consegue compreender a realidade e tomar decisões equilibradas. Quais são os sinais?

O julgamento talvez seja a mais importante das funções exclusivas do executivo. Praticamente todas as decisões relevantes passam por ele. Julgar não significa apenas decidir. Significa compreender corretamente o que está acontecendo, separar fatos de versões, identificar interesses, perceber manipulações, reconhecer limitações e assumir a responsabilidade pela decisão tomada.

Poucos executivos erram por falta de inteligência. A maioria erra porque, em algum momento, permite que o medo, a vaidade, a insegurança, a precipitação, o excesso de confiança ou o isolamento alterem sua percepção da realidade. O problema raramente começa na decisão. Começa muito antes, quando o julgamento deixa de refletir os fatos e passa a refletir os desejos, as preferências ou os receios do próprio executivo.

Os perigos do julgamento são silenciosos. Não surgem de um único erro, mas de pequenos desvios que, repetidos diariamente, passam a parecer naturais. Quando isso acontece, a organização inteira passa a sofrer as consequências.

a) Acreditar em todos

É uma situação que demonstra falta de discernimento. O executivo encontra-se sob forte pressão e profunda indecisão. Não há condições, em um momento de equilíbrio, de acreditar em todos ao mesmo tempo. Há uma disfunção. Uma confusão perceptiva.

Alguém não está dizendo a verdade. Alguém está omitindo informações. Alguém procura manipular sua percepção. A incapacidade de perceber essa situação torna-se evidente. O problema deixa de ser a versão apresentada e passa a ser sua incapacidade de distinguir quem fala a verdade, quem exagera, quem omite

e quem tenta conduzir sua decisão para atender interesses próprios.

Nenhuma organização convive apenas com pessoas sinceras nem apenas com pessoas desonestas. As organizações são ambientes onde interesses convivem, disputam espaço e, muitas vezes, entram em conflito. Cabe ao executivo ouvir todos, mas acreditar apenas depois de verificar, confrontar versões, buscar evidências e formar sua própria convicção.

Não se pode aceitar unanimidades artificiais nem admitir paradoxos como se fossem igualmente verdadeiros. Em algum ponto existe uma distorção que precisa ser descoberta. Julgar é exatamente isso: separar percepção de realidade.

Quanto maior a responsabilidade do cargo, maior deve ser o cuidado com o julgamento. A precipitação produz injustiças. A ingenuidade produz manipulações. A omissão produz paralisia. O executivo não pode terceirizar sua capacidade de julgar.

b) Acreditar apenas em quem concorda com você

O comportamento oposto é igualmente perigoso.

O executivo passa a viver aprisionado pelo viés de confirmação. Enxerga apenas aquilo que deseja enxergar. Valoriza apenas as opiniões que confirmam suas convicções. As demais passam a ser vistas como exageradas, inconvenientes ou até desleais.

É uma armadilha silenciosa. O executivo acredita estar ouvindo sua equipe, quando, na realidade, está ouvindo apenas um pequeno grupo que aprendeu exatamente o que ele deseja escutar. O contraditório desaparece. As opiniões divergentes deixam de ser apresentadas. As pessoas mais competentes preferem o silêncio a enfrentar um dirigente que já decidiu antes mesmo de ouvir.

A partir desse momento, a organização perde um dos seus maiores patrimônios: a liberdade de discordar.

Não existe decisão importante que não possa ser aperfeiçoada por argumentos consistentes em sentido contrário. A divergência responsável protege o executivo. A concordância permanente o fragiliza.

É comum encontrar dirigentes cercados por pessoas extremamente educadas, extremamente obedientes e extremamente silenciosas. Não perceberam que, pouco a pouco, construíram ao seu redor um ambiente onde ninguém mais se sente seguro para dizer que estão errados.

Esse talvez seja um dos momentos mais perigosos da vida executiva.

c) Contratar por amizade

Um amigo pode ser contratado. Nada impede. Entretanto, sua contratação deve

obedecer exatamente aos mesmos critérios utilizados para qualquer outro candidato. Competência, experiência, caráter, capacidade de realização e aderência à função continuam sendo os elementos determinantes da escolha.

O problema começa quando a amizade pesa mais do que a qualificação profissional.

O executivo passa a conviver com uma dificuldade adicional. Quem contrata um amigo normalmente encontra muito mais obstáculos para demiti-lo quando o desempenho deixa de corresponder às expectativas. A relação profissional torna-se contaminada pela relação pessoal. O julgamento perde isenção.

Existe ainda outro risco menos percebido. A opinião do amigo passa a receber um peso desproporcional em relação às demais opiniões. Não porque seja melhor, mas porque existe confiança construída fora do ambiente profissional. Aos poucos, instala-se um privilégio invisível que enfraquece a qualidade das decisões.

A amizade é um patrimônio da vida pessoal. A gestão exige imparcialidade. Misturar as duas relações costuma produzir perdas para ambas.

d) Confundir lealdade com submissão

Lealdade é uma virtude. Submissão não.

Existe uma enorme diferença entre uma pessoa leal e uma pessoa submissa. A lealdade nasce da liberdade de escolher permanecer ao lado de uma causa, de uma organização, de um projeto ou de determinados valores. A submissão nasce do medo, da dependência ou da conveniência.

O executivo precisa compreender essa diferença. Quem lhe é verdadeiramente leal terá coragem para discordar, alertar, apresentar fatos que talvez ele não queira ouvir e até recusar participar de situações que considere inadequadas, ilegais ou moralmente inaceitáveis. Essa pessoa protege a organização e protege o próprio executivo.

Já o submisso faz exatamente o contrário. Concorda sempre. Não questiona. Não alerta. Não assume riscos. Prefere assistir ao erro crescer a contrariar quem exerce o poder. É confortável para o dirigente cercar-se de pessoas submissas. Entretanto, é extremamente perigoso.

A lealdade não pode impedir que alguém apresente uma opinião diferente. Tampouco pode servir como argumento para exigir cumplicidade diante de comportamentos obscuros, irresponsáveis ou ilegais. Nenhum executivo tem o direito de exigir isso de outra pessoa.

Sempre que a lealdade deixa de servir aos valores da organização e passa a servir exclusivamente à vontade do dirigente, ela deixa de ser virtude e transfor-

ma-se em submissão.

Os grandes erros organizacionais raramente são praticados por uma única pessoa. Normalmente contam com o silêncio daqueles que confundiram lealdade com obediência.

e) Deixar de ouvir opiniões divergentes

Poucas atitudes empobrecem tanto o julgamento quanto deixar de ouvir opiniões divergentes.

Todo executivo possui convicções. É natural. O problema começa quando transforma suas convicções em verdades absolutas e passa a considerar qualquer opinião diferente uma afronta à sua autoridade.

Tampar os ouvidos ou criar um ambiente em que as pessoas deixam de apresentar argumentos relevantes apenas porque contrariam suas intenções revela insegurança. Em algumas situações pode demonstrar imaturidade. Em outras, interesses que o executivo prefere não ver contrariados. Em qualquer hipótese, produz um ambiente intelectualmente pobre.

As melhores decisões raramente nascem da unanimidade. Elas são aperfeiçoadas pelo confronto respeitoso de ideias.

Uma reunião em que todos concordam imediatamente pode representar eficiência. Também pode representar medo.

O executivo inteligente aprende a valorizar quem pensa diferente. Não porque a opinião divergente esteja necessariamente correta, mas porque obriga todos a reexaminar os próprios argumentos.

As organizações mais frágeis costumam ser aquelas onde ninguém mais se sente autorizado a discordar.

f) Apaixonar-se pelo cargo

O cargo existe para produzir resultados. Em contrapartida, oferece reconhecimento, remuneração, prestígio e oportunidades. Nada disso é ilegítimo.

O problema começa quando o executivo deixa de exercer o cargo para começar a defendê-lo.

O cargo não lhe pertence. Foi confiado temporariamente para cumprir determinada missão. Antes dele houve outro ocupante. Depois dele haverá outro. Essa é a natureza das organizações.

Apaixonar-se pelo cargo altera profundamente o julgamento. O executivo passa a tomar decisões pensando primeiro em preservar sua posição e apenas depois nos interesses da organização. Evita conflitos necessários, posterga decisões

difíceis, protege pessoas inconvenientes, evita contrariar superiores e, pouco a pouco, passa a administrar sua permanência em vez de administrar a organização.

O apego ao cargo também produz outro efeito perverso. O dirigente começa a acreditar que sua identidade pessoal se confunde com a função que exerce. Perder o cargo passa a significar perder a própria importância. Surge o medo permanente da substituição.

Poucas situações desequilibram tanto um executivo quanto acreditar que sua realização depende exclusivamente da cadeira que ocupa.

O bom executivo honra o cargo enquanto o exerce. O excelente executivo prepara a organização para continuar funcionando quando ele já não estiver nela.

g) Julgar pessoas antes dos fatos

Este talvez seja um dos erros mais antigos da atividade executiva.

É extremamente fácil simpatizar com algumas pessoas e antipatizar com outras. O problema é permitir que essas impressões substituam os fatos.

Executivos experientes também erram nesse aspecto. Criam rótulos rapidamente. Elegem culpados antes da investigação. Confundem aparência com caráter, eloquência com competência, simpatia com honestidade e firmeza com arrogância.

As consequências costumam ser graves. Pessoas competentes deixam de receber oportunidades. Outras, extremamente habilidosas na construção da própria imagem, conquistam espaços que jamais deveriam ocupar.

Os psicopatas organizacionais compreendem muito bem essa fragilidade humana. Sabem conquistar confiança, produzir boas primeiras impressões, explorar afinidades e manipular percepções. Enquanto isso, profissionais discretos, éticos e competentes muitas vezes permanecem invisíveis.

O executivo precisa aprender a julgar comportamentos repetidos, resultados produzidos e evidências objetivas. Impressões são importantes. Entretanto, jamais devem substituir os fatos.

Julgar pessoas antes de conhecer suficientemente a realidade costuma ser o primeiro passo para cometer grandes injustiças.

Fechamento do bloco

Os perigos do julgamento não costumam anunciar sua chegada. Instalam-se lentamente, quase sempre disfarçados de segurança, experiência ou convicção. Quando o executivo deixa de perceber essa transformação, passa a acreditar que suas decisões são naturalmente corretas e que qualquer discordância repre-

senta uma ameaça à sua autoridade.

É justamente nesse momento que o julgamento deixa de ser uma ferramenta de liderança e passa a ser um fator de risco para a organização.

O primeiro dever do executivo não é decidir rapidamente. É decidir corretamente. E isso exige uma capacidade que nenhuma escola consegue ensinar plenamente: reconhecer que o maior adversário do bom julgamento pode estar dentro dele próprio.

2. A liderança sob perigo

A decadência de uma liderança raramente começa pelos resultados financeiros. Ela se manifesta primeiro nos comportamentos da própria organização. A liderança está sob o manto da confiabilidade, do reconhecimento das competências, do equilíbrio, do poder de tomar decisões importantes e definitivas, com foco no presente para criar o futuro. Guia a equipe por situações difíceis, atravessa crises, cria riqueza, distribui energia, motivação e oferece desafios como recompensas.

Quando suas decisões passam a ser contestadas, anomalias comportamentais passam a surgir para justificá-las ou denunciar um processo de desequilíbrio.

Os resultados não tardam a ser evidenciados: enfraquecimento da moral da equipe, redução da autoridade informal, comprometimento da formação de novas lideranças verdadeiras e, o pior de todos, a perda da confiança na liderança.

Quando esses sintomas surgem? Aparecem desde logo ou se desenvolvem no decorrer do processo?

a) O processo decisório passa por uma transformação. O que antes era consultado deixa de sê-lo. As decisões, antes submetidas a algum tipo de consulta, passam a ser interrompidas, e um modelo centralizado e autárquico ocupa o lugar do anterior. As pessoas deixam de ser ouvidas sobre procedimentos potencialmente mais frutíferos, protetivos ou participativos. A relação se esgarça. Um grau de desconfiança ocorre e não é esclarecido. O espírito de equipe fica arrefecido. Laços são rompidos. A centralização passa a ser dominante.

b) Programas formais e informais de aperfeiçoamento de lideranças são interrompidos. Treinamentos voltados à melhoria desaparecem. As comunicações tornam-se desarticuladas.

c) Tolerar maus comportamentos é outro fato que permanece inexplicável e atinge a reputação da liderança. Quando o líder adota comportamento dissonante diante de situações semelhantes, pode levar a crer que possui compromissos escusos ou que seja vítima de um processo de chantagem. Tolerar assédio, desvios de conduta, furtos ou fraudes não é papel de líder. É papel de comparsa.

O líder deve promover conversas individuais para buscar a melhoria de comportamento e, no coletivo, celebrar resultados. Deve também elogiar publicamente colegas que obtiveram resultados acima das metas. A falta desse reconhecimento pode fazê-lo parecer um líder desatento, invejoso e insensível. Destoa do perfil de uma liderança esclarecida.

d) Surgem evidentes formatos decisórios que demonstram imperícia no trato dos recursos humanos. Um dos mais graves é a instalação de um processo de redução de efetivos de forma lenta e gradual. Derruba a moral do contingente. Ninguém sabe quem será o próximo. A insegurança permanece por longo tempo. É a forma mais eficaz de perder talentos.

Demissões em volume expressivo devem ser realizadas de forma imediata, compacta e total. Devem ser comunicados imediatamente os motivos e justificadas as medidas adotadas para preservar aqueles que remanesceram na organização.

e) Faz parte do encargo da liderança ter conversas difíceis. Não pode evitar expor o que ocorreu nem deixar de dar as consequências cabíveis. Advertir, punir e demitir fazem parte da responsabilidade. São funções indelegáveis. Cabe enfrentar situações difíceis e não as evitar.

A autoridade de um líder não se perde no dia em que é contestado. Ela se deteriora lentamente cada vez que deixa de decidir, de comunicar, de corrigir e de dar exemplo. A liderança não morre por falta de poder. Morre quando perde a confiança daqueles que deveria conduzir.

3. Perigos da gestão

A rotina pode ser elemento de tédio se a conduta não for disciplinada. Repassar indicadores, conversar sobre soluções, criar cenários, ajustar metas, fazer uma avaliação de vendas, repassar custos, pesquisar novas tecnologias, estudar processos, repassar rotinas, incorporar novas metodologias, acompanhar o comportamento da concorrência, analisar cenários econômicos, prospectar novos clientes, visitar os atuais, conversar com as equipes operacionais, examinar campanhas de vendas, analisar os dados de marketing, examinar o caixa e sua projeção. **Examinar também o capital de giro, a evolução dos recebimentos, a inadimplência, as obrigações de curto prazo e a disponibilidade financeira para os meses seguintes.** Examinar mensalmente o balanço da empresa, com detalhamento da DRE, e conhecer o desempenho de cada unidade de negócios ou setor da empresa.

O acompanhamento é a alma da administração. Conhecer o que está ocorrendo. **O executivo não administra aquilo que imagina; administra aquilo que conhece.** Repassar planos de contingência. Examinar a agenda com autoridades. Agendar visitas de representação. Verificar a condição da reputação da empresa

nos órgãos de reclamação pública, nas redes sociais e junto aos seus principais clientes. **Examinar periodicamente a satisfação dos colaboradores, pois o ambiente interno costuma revelar problemas antes que eles apareçam nos indicadores financeiros.**

São todos trabalhos necessários e equilibrados. Todos precisam ser feitos. **A rotina não existe para ocupar o tempo do executivo. Existe para impedir que detalhes relevantes passem despercebidos. Grandes crises normalmente começam por pequenas omissões repetidas durante muito tempo.**

O distanciamento da rotina de verificações, do exame de alternativas e do conhecimento das dificuldades é o começo da anomalia da gestão. **Quando o executivo deixa de acompanhar a organização, passa a administrar por suposição. A partir desse momento, perde capacidade de antecipar problemas e passa apenas a reagir às crises.**

a) Esconder problemas

Esconder problemas de qualquer espécie, que podem começar pequenos e tomar vulto. Do possível controle para o descontrole. Resultado: crise.

O que não for solucionado em prazo exíguo deve ser comunicado para cima, para o lado e para baixo, a fim de obter a solução. Nada deve ser escondido. Pode haver sigilo, mas não omissão.

Organizações adoecem quando as pessoas passam a esconder problemas por medo, vergonha ou conveniência. A boa administração estimula que as dificuldades sejam conhecidas rapidamente. Problemas revelados cedo costumam ser administráveis; problemas ocultados tendem a crescer silenciosamente até alcançarem dimensões difíceis de controlar.

b) Afastamento do caixa

O afastamento do exame do caixa é erro capital. Caso apresente situação negativa, deve impulsionar as equipes para a recuperação imediata. Se positivo, indicar aplicações seguras. Não se empolgar com retornos fartos de resultados duvidosos.

O caixa é o primeiro indicador de sobrevivência da empresa. Empresas lucrativas quebram por falta de caixa, enquanto empresas momentaneamente deficitárias podem sobreviver quando preservam liquidez. O executivo deve conhecer diariamente sua posição financeira e projetar diferentes cenários para evitar surpresas.

c) Afastamento da operação

Perder contato com a operação pode causar problemas de qualidade, engaja-

mento e disfunções de relacionamento. Mudanças inesperadas de conduta geram perda de produtividade e destruição de valor. Exigir assiduidade, confirmação de procedimentos, inspeção de estoques e exame de fornecedores.

O executivo precisa circular pela organização. A administração exclusivamente realizada por relatórios elimina a percepção do ambiente, das pessoas e dos pequenos sinais de deterioração operacional. O contato direto com clientes, fornecedores e equipes complementa aquilo que os indicadores não conseguem revelar.

d) Afastamento dos indicadores

Decidir sem indicadores é uma temeridade. Não ter radar em uma tempestade compromete o destino. A rotina de acompanhamento é vital. Demonstra interesse, importância e cria tensão positiva para evitar relaxamento ou desinteresse.

Os indicadores não se limitam aos aspectos financeiros. Devem abranger produtividade, qualidade, vendas, pessoas, tecnologia, questões jurídicas, reputação, satisfação dos clientes e inovação. Aquilo que não é medido dificilmente será administrado com eficiência.

e) Afastamento do acompanhamento

Ordens ou procedimentos solicitados têm prazo para verificação. Não confirmar os estágios de execução determinados demonstra que não era para valer, e sua gestão será testada a cada momento em que não ocorrerem verificações.

A alma da gestão é a cobrança e a resposta ao que foi combinado.

Aquilo que não é acompanhado tende a não ser executado. A equipe rapidamente percebe quando uma determinação será ou não cobrada. A ausência de acompanhamento enfraquece a autoridade do executivo e reduz o compromisso das pessoas com os resultados.

f) Indecisão

Adiar decisões importantes por falta de informações completas ou insegurança sobre os resultados de atitudes inadiáveis é um sinal de fragilidade que o executivo precisa superar. Angariar um volume consistente de informações e promover o engajamento da equipe são fundamentais para sair de um estado catatônico. Paralisante.

O excesso de informações também pode paralisar. O executivo deve buscar informações suficientes para reduzir riscos, mas compreender que nenhuma decisão relevante será tomada com conhecimento absoluto. Em determinados momentos, decidir com 80% das informações disponíveis é melhor do que aguardar indefinidamente pelos 20% restantes.

g) Falta definir prioridade

Prioridade. É prioridade. Não existe um quadro prioritário com dez prioridades. Duas ou três, no máximo. O quadro geral precisa ser avaliado, e devem ficar para decisão do executivo apenas dois ou três itens. Aos demais, delegar ou simplesmente não fazer.

Quando tudo é prioridade, nada é prioridade. A dispersão do foco é uma das principais causas da perda de eficácia da gestão. O executivo deve reservar sua energia intelectual para aquilo que efetivamente altera o destino da organização. As demais atividades devem ser delegadas, adiadas ou eliminadas**.**

Síntese

“O gestor não fracassa porque trabalha pouco. Fracassa porque deixa de acompanhar o que realmente importa. A rotina disciplinada não aprisiona o executivo; ela o protege contra a improvisação, a perda de controle e o surgimento das crises.”

4. Perigos da comunicação

A presença é fundamental para o exercício da função. Viagens frequentes para unidades fora da sede, visitas a clientes e aos principais fornecedores devem constar da rotina agendada. Cabe ao executivo circular e oferecer treinamentos para criar valor, transmitir valores, desenvolver competências e permanecer próximo das equipes. Ouvir no coletivo e no individual. Exigir que tragam soluções, e não apenas os problemas, isoladamente. Formar relações e procedimentos de rotina para que a equipe não dependa exclusivamente das soluções do líder. Quem deve ser responsável por trazer soluções é a equipe e cada um de seus membros. **Cabe ao líder orientar a construção das soluções e, se for o caso, optar entre as alternativas expostas, conversadas, desenvolvidas e sintetizadas. A execução pertence à equipe**.

O diálogo permanente reduz ruídos de comunicação, fortalece a confiança e permite ao executivo perceber mudanças de comportamento, conflitos, desmotivação e oportunidades de melhoria antes que se transformem em problemas relevantes. A presença do líder não deve intimidar; deve criar um ambiente de diálogo, responsabilidade e compromisso com os resultados da organização.

a) Excesso de reuniões

Excesso de reuniões é anomalia ou fragilidade. Cabe ao executivo caminhar até os postos de trabalho, tratar dos assuntos diretamente e conhecer o que está sendo feito. Governar exclusivamente por e-mail ou por reuniões sucessivas distancia o executivo da realidade da organização. Reuniões devem existir quando agregam valor, esclarecem decisões ou exigem integração entre áreas. Fora dessas situações, a presença direta costuma produzir melhores resultados.

b) Administrar por mensagens

Administrar por mensagens é descaso. Demonstra falta de respeito e interesse. Utilize telefone com imagem, se não for possível a presença física. Confirme posteriormente, por escrito, o que foi decidido. Mensagens eletrônicas são excelentes instrumentos de registro, mas pobres substitutos do relacionamento humano quando decisões relevantes precisam ser tomadas.

c) Falar mais do que ouvir

O maior erro do executivo é a exibição constante. A função do executivo é esgotar a capacidade de ouvir durante as apresentações. Expor apenas o essencial. Não precisa justificar continuamente sua posição. Falar mais do que ouvir reduz a qualidade das decisões. Quanto maior a responsabilidade do cargo, maior deve ser sua capacidade de ouvir, formular perguntas e estimular diferentes pontos de vista antes de decidir.

d) Comunicar-se apenas nas crises

Comunicar-se apenas em momentos de crise é uma forma eficiente de destruir a liderança. Comunicar o essencial com frequência, assim como repassar procedimentos, prioridades, objetivos e resultados, é fundamental. A equipe precisa saber para onde a organização caminha, quais são as expectativas e como seu trabalho contribui para os resultados. A ausência de comunicação favorece rumores, insegurança e perda de confiança.

e) Má utilização da assessoria de comunicação

Se houver um serviço de assessoria de mídia, não o utilize para autopromoção. Sua finalidade é o posicionamento institucional, a comunicação corporativa e o fortalecimento da imagem da organização. O executivo representa a instituição; não deve utilizar a estrutura de comunicação para promoção pessoal. Quando a imagem da organização cresce, a credibilidade do executivo cresce naturalmente.

5. Perigos do poder

O sucesso pode produzir comportamentos que afastam o executivo da realidade. O cargo o eleva a condições irreais. O ego toma conta da pessoa. Não distingue o que é do que não é. A humildade é um valor a ser cultivado. Ninguém é melhor do que outro. Todos merecem respeito pelo que fazem e realizam.

“Grato”, “obrigado”, “por favor” e “por gentileza” são expressões fundamentais das relações humanas. Não devem ser arquivadas. A boa educação nunca diminui a autoridade; ao contrário, fortalece o respeito espontâneo e demonstra equilíbrio no exercício da liderança.

É comum o assédio de oportunistas e «admiradores» que oferecem facilidades e encantamentos. O assédio não ocorre apenas pela busca de proximidade com o líder. Há também o assédio por interesses pessoais, vantagens futuras e até por relações íntimas. O poder atrai pessoas bem-intencionadas, mas também aproxima indivíduos que desejam apenas usufruir dos benefícios do cargo.

Nunca confunda cargo com autoridade. Cargo é uma situação. Autoridade sobre determinado assunto é uma conquista obtida por meio do trabalho, do conhecimento e da credibilidade construída por seus atos. O cargo é transitório. A autoridade permanece apenas enquanto existir confiança. Quando a credibilidade desaparece, o cargo passa a ser apenas uma formalidade.

a) A ilusão da indispensabilidade

O cemitério está lotado de pessoas indispensáveis. Sua atuação pode ser descartada quando passa a custar mais do que vale para a organização.

Todo executivo deve preparar sucessores. A organização não pode depender exclusivamente de uma pessoa. A construção de equipes capazes é um dos maiores legados de uma liderança. Quem concentra conhecimento apenas em si fortalece sua vaidade, mas enfraquece a organização.

b) Clientes dispensáveis

Acreditar que clientes podem ser substituídos e não dar valor ao que dizem ou opinam é erro grave. Afastar-se dos clientes é pênalti.

São eles que sustentam a organização. Conhecem os defeitos dos produtos, dos serviços, do atendimento e da concorrência antes de muitos indicadores internos. Ouvir clientes não é favor; é uma necessidade permanente de sobrevivência.

c) Afastar-se da equipe

Afastar-se da equipe é menosprezar quem você lidera. Se está descontente com o baixo desempenho de elementos da equipe, cabe uma decisão. Não cabe o abandono. Tem de tomar decisões sobre quais elementos precisam ser substituídos.

Avalie também se você não é parte do problema. As equipes costumam refletir, em grande medida, o comportamento de seus líderes. Antes de responsabilizar exclusivamente os outros, examine sua forma de liderar, comunicar, cobrar, desenvolver pessoas e reconhecer resultados.

d) Desprezar críticas

Desprezar críticas é um caminho para o endurecimento perceptivo. Você é falí-

vel. Não seja petrificado.

Procure auxílio de supervisão para entender por que determinada crítica o incomoda. Não refute a percepção. Ela pertence a quem a manifesta. A crítica é uma oportunidade de reflexão e crescimento. Dói mudar. Não mudar pode doer ainda mais.

Quem deixa de aceitar críticas passa a viver cercado apenas por confirmações. Esse é um dos ambientes mais perigosos para qualquer executivo. A discordância respeitosa preserva a capacidade de julgamento e impede que o poder produza isolamento intelectual.

e) Relações de conveniência

Quem o cerca determina, muitas vezes, aquilo que você gosta de ouvir e os ambientes que passa a frequentar. Tenha absoluta isenção para preservar sua independência, seu comportamento e seu destino profissional.

Quem lhe oferece facilidades pode trazer importantes dificuldades. Tome cuidado com favores íntimos, privilégios, presentes incompatíveis com sua função e relações de conveniência. Pequenas concessões frequentemente produzem grandes dependências.

Situações de intimidade exigem prudência. O uso de serviços de natureza sexual, especialmente quando associados ao exercício do cargo, a viagens, eventos corporativos ou ao relacionamento com pessoas interessadas em influenciar decisões, pode criar vulnerabilidades pessoais, riscos de chantagem, conflitos de interesse e danos irreparáveis à reputação do executivo e da organização. A vida privada deixa de ser exclusivamente privada quando passa a comprometer o exercício da função.

Da mesma forma, ambientes onde o abuso de álcool, o consumo de drogas ilícitas ou outras práticas incompatíveis com a responsabilidade do cargo sejam tratados como forma de integração social ou demonstração de prestígio devem ser evitados. O problema não reside apenas no comportamento em si, mas na vulnerabilidade que essas situações podem criar para o executivo, para sua família e para a organização. **Os aspectos relacionados à dependência química e às suas consequências organizacionais serão tratados em capítulo específico.**

A liberdade de julgamento é um dos maiores patrimônios do executivo. Não a negocie.

f) Abandonar aprendizado permanente

Deixar de estudar e aprender é destino certo de exclusão futura.

Participe de discussões sobre os assuntos de que gosta. Aprenda também fora

do seu campo imediato de atuação. Procure informar-se sobre temas estratégicos. Crie uma rede qualificada de convivência. Leia livros. Estude continuamente. Leia jornais. O mundo é uma arena permanente de interesses. Selecione bons colunistas, editoriais e diferentes fontes de informação.

Utilize a Inteligência Artificial como instrumento permanente de aprendizado, pesquisa, comparação de cenários, organização de informações e apoio à tomada de decisões. A IA amplia a capacidade analítica do executivo, reduz o tempo de pesquisa e permite explorar alternativas que dificilmente seriam examinadas individualmente. Entretanto, jamais substitui o julgamento humano, a experiência, os valores éticos e a responsabilidade pelas decisões. O julgamento continua sendo uma função indelegável do executivo.

Quem deixa de aprender passa a repetir soluções antigas para problemas novos. O conhecimento envelhece rapidamente. Quem acredita que já sabe o suficiente inicia, sem perceber, seu processo de obsolescência profissional.

6. Perigos da falta de caráter

O caráter não se improvisa

Caráter se tem ou não se tem. Pode permanecer silencioso durante muito tempo, mas é estridente quando aparece. Normalmente compromete a confiança, a reputação e o legado do executivo. É fatal. O porquê nunca saberemos. É um elemento intrínseco. Interno. Perturbador para quem sofre o revés.

São movimentos e ações em que falta a verdade, sobra oportunismo, descumprem-se palavras afirmativas, roubam-se méritos de terceiros e faz-se o que o momento propicia. Não há compromisso com princípios, apenas com conveniências. A circunstância passa a definir a conduta. O interesse pessoal prevalece sobre qualquer compromisso moral ou institucional.

A confiança desaparece

O resultado é conhecido. Um pé atrás no relacionamento. Desconfiança permanente e a certeza de que nunca será confiável. Quem pensa que a falta de caráter tem solução acredita, em sua soberba, que pode alterar o comportamento alheio.

A confiança leva anos para ser construída e poucos minutos para ser destruída. Depois de rompida, dificilmente retorna à condição original. A relação profissional permanece contaminada pela dúvida. Cada nova decisão, cada nova promessa e cada nova informação passam a ser recebidas com reservas. O ambiente deixa de cooperar espontaneamente e passa a se proteger.

A omissão do líder

A falta de caráter destrói duplamente o personagem e o entorno.

O executivo deve agir imediatamente, reunindo evidências sobre o comportamento de quem apresenta essa disfunção. O personagem não deve ser poupado. A falta praticada destrói a equipe, enfraquece a autoridade da liderança e compromete a cultura organizacional. Cabe ao líder atuar. Caso contrário, torna-se conivente e sofrerá as consequências de sua omissão.

Agir precipitadamente também é um erro. A decisão deve estar amparada por fatos, documentos, testemunhos e evidências consistentes. Acusações sem prova apenas transferem o problema para outro campo de conflito. A firmeza da decisão depende da qualidade da apuração.

O oportunismo não escolhe vítimas

No fio da navalha do poder, a próxima vítima será o líder. A pessoa que atua por suas conveniências não poupa ninguém. Procurará e encontrará fragilidades, utilizando-as oportunisticamente sempre que lhe forem úteis. Não existem relações permanentes, apenas interesses circunstanciais.

Quem trai colegas, superiores, subordinados ou a própria organização dificilmente estabelecerá limites para novas traições. A conveniência substitui a lealdade. O benefício imediato passa a orientar suas decisões.

O dano coletivo

As consequências desse comportamento são a desunião, a fragilidade dos resultados, a frustração dos objetivos e a apropriação indevida de méritos, oportunidades ou patrimônio. A equipe perde o senso de pertencimento, a cooperação desaparece e a organização passa a conviver com disputas internas que consomem energia e desviam a atenção dos objetivos estratégicos.

Não há organização saudável quando a confiança deixa de ser um valor compartilhado.

PARTE VIII
FERRAMENTAS DO EXECUTIVO

Apresentação

Ao longo deste livro procuramos demonstrar que a atividade executiva exige muito mais do que conhecimentos técnicos. Exige julgamento, capacidade de liderança, equilíbrio emocional, visão estratégica, disciplina, ética e permanente disposição para aprender.

Entretanto, a experiência demonstra que, mesmo para os executivos mais preparados, a pressão do tempo, a complexidade das decisões e a velocidade dos acontecimentos podem fazer com que aspectos relevantes deixem de ser observados.

As ferramentas reunidas nesta seção têm por finalidade reduzir a improvisação, organizar o raciocínio, apoiar o processo decisório e servir como roteiro para as principais atividades da vida executiva.

Não substituem o conhecimento, a experiência ou a responsabilidade do dirigente. Constituem instrumentos de apoio destinados a lembrar aquilo que não pode ser esquecido durante o exercício da função.

Também não pretendem ser modelos rígidos. Cada organização possui características próprias, diferentes níveis de complexidade, exigências regulatórias específicas e culturas organizacionais distintas. Cabe ao executivo adaptar cada ferramenta à realidade da instituição sob sua responsabilidade.

As listas e roteiros apresentados resultam da experiência acumulada ao longo de décadas de atuação em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Foram elaborados para servir como instrumentos de consulta permanente e poderão ser ampliados ou ajustados de acordo com as necessidades de cada organização.

Mais importante do que cumprir integralmente um checklist é compreender sua finalidade. Ferramentas organizam o trabalho. Não substituem o discernimento.

Ferramentas não tomam decisões. Ajudam o executivo a decidir melhor.

FERRAMENTA 1

Diagnóstico Organizacional

Todo executivo assume uma organização em movimento. Nenhuma empresa, órgão público ou entidade do terceiro setor permanece estática enquanto aguarda a chegada de um novo dirigente. Há contratos em execução, pessoas trabalhando, compromissos assumidos, obrigações legais, expectativas dos clientes, pressões do mercado e decisões que precisarão ser tomadas imediatamente.

Essa dinâmica impõe ao executivo uma obrigação inicial: compreender a organi-

zação antes de transformá-la.

Os primeiros dias não devem ser dedicados à implementação precipitada de mudanças nem à demonstração de autoridade. A ansiedade para produzir resultados rápidos costuma conduzir a diagnósticos superficiais e decisões equivocadas. O dirigente que modifica processos antes de compreender suas causas frequentemente substitui um problema conhecido por outro ainda maior.

Diagnosticar significa conhecer. Significa levantar informações, verificar fatos, confirmar dados, compreender relações de causa e efeito e identificar oportunidades, riscos e fragilidades que poderão influenciar o futuro da organização.

O diagnóstico não deve limitar-se aos aspectos financeiros. Uma organização constitui um sistema integrado. Problemas econômicos podem decorrer de falhas comerciais, deficiências operacionais, conflitos internos, ausência de controles, deficiência tecnológica, fragilidade da governança ou mudanças no ambiente externo. Da mesma forma, excelentes indicadores financeiros podem ocultar riscos que somente se manifestarão no futuro.

Cabe ao executivo construir uma visão ampla da organização. Quanto maior a qualidade das informações obtidas, maior será a probabilidade de formular um plano de ação consistente.

O diagnóstico também não se encerra nos primeiros dias da gestão. Ele constitui um processo permanente de observação, análise e revisão. Novas informações surgirão, hipóteses precisarão ser confirmadas e prioridades poderão ser alteradas à medida que o conhecimento sobre a organização se aprofunda.

As ferramentas apresentadas a seguir têm por finalidade orientar esse trabalho inicial. Não substituem o julgamento do executivo nem dispensam análises específicas exigidas por cada atividade econômica. Servem como roteiro para reduzir omissões e organizar a coleta das informações indispensáveis à tomada de decisões.

O diagnóstico bem elaborado não produz resultados por si só. Entretanto, reduz significativamente a possibilidade de decisões baseadas em impressões, suposições ou informações incompletas.

Documentos institucionais

O primeiro exame deve concentrar-se na estrutura jurídica e institucional da organização. Estatutos, contratos sociais, acordos societários, regimentos internos, regulamentos, procurações, políticas corporativas e normas internas revelam como a organização foi concebida, quais são suas competências, quem possui autoridade para decidir e quais responsabilidades foram atribuídas a cada órgão de governança.

Também devem ser analisados os organogramas, fluxogramas, descrição de

cargos, delegações de competência, atas dos órgãos deliberativos e principais decisões estratégicas tomadas nos últimos anos. Esses documentos permitem compreender como a organização funciona formalmente e comparar essa estrutura com a realidade observada no cotidiano.

É igualmente recomendável identificar quais políticas permanecem atualizadas, que deixaram de refletir a realidade operacional e quais procedimentos são efetivamente cumpridos. Não são raras as organizações que possuem excelentes regulamentos arquivados, mas completamente ignorados na prática.

Conhecer a estrutura documental representa o primeiro passo para compreender a estrutura real da organização. Muitas das dificuldades enfrentadas pelos executivos decorrem justamente da distância existente entre aquilo que está formalmente estabelecido e aquilo que efetivamente acontece.

Diagnóstico econômico-financeiro

A situação econômica e financeira da organização constitui um dos principais indicadores de sua capacidade de sobrevivência e crescimento. Entretanto, números isolados raramente explicam a realidade. O executivo deve compreender não apenas os resultados obtidos, mas também as causas que os produziram.

Uma organização pode apresentar lucro e enfrentar graves dificuldades de caixa. Outra pode registrar prejuízos momentâneos decorrentes de investimentos que produzirão resultados futuros. Da mesma forma, receitas crescentes podem ocultar margens decrescentes, aumento do endividamento ou deterioração da capacidade operacional.

O diagnóstico financeiro exige visão sistêmica. Deve relacionar receitas, despesas, fluxo de caixa, investimentos, endividamento, capacidade de pagamento, estrutura de custos e geração de resultados. Também é recomendável comparar a evolução dos indicadores ao longo dos últimos exercícios, identificando tendências, mudanças de comportamento e fatores extraordinários.

Nenhum plano estratégico poderá ser executado sem recursos compatíveis com sua dimensão. Por essa razão, compreender a saúde financeira da organização representa uma das primeiras responsabilidades do executivo.

Elementos a serem examinados

Demonstrações financeiras dos últimos cinco exercícios, preferencialmente auditadas.

- Balanço patrimonial.
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC).

- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), quando existente.
- Evolução das receitas, custos, despesas e margens.
- Fluxo de caixa realizado e projetado.
- Disponibilidades financeiras.
- Estrutura do endividamento.
- Cronograma de vencimento das obrigações financeiras.
- Capacidade de geração de caixa.
- Necessidade de capital de giro.
- Investimentos em andamento.
- Compromissos financeiros futuros.
- Garantias concedidas.
- Limites de crédito disponíveis.
- Relação com instituições financeiras.
- Política de investimentos.
- Política de distribuição de resultados, quando aplicável.
- Principais indicadores econômico-financeiros.

Diagnóstico jurídico, regulatório e de conformidade

Toda organização está submetida a um conjunto de normas legais e regulatórias. O desconhecimento dessas obrigações pode produzir consequências financeiras, administrativas, civis e criminais capazes de comprometer sua continuidade.

Cabe ao executivo conhecer o ambiente jurídico em que atua a organização. Isso não significa substituir advogados ou especialistas, mas compreender os riscos existentes, acompanhar sua evolução e assegurar que a instituição adote práticas compatíveis com a legislação vigente.

O diagnóstico jurídico deve identificar passivos existentes, contingências, contratos relevantes, processos judiciais, exigências regulatórias e obrigações perante os órgãos de controle. Também deve avaliar o funcionamento dos programas de integridade, compliance e controles internos.

Problemas jurídicos raramente surgem de forma inesperada. Na maioria das ve-

zes, desenvolvem-se lentamente até alcançarem proporções capazes de comprometer a reputação e a estabilidade financeira da organização.

Elementos a serem examinados

- Certidões negativas de débitos tributários, previdenciários e trabalhistas.
- Certidões de protesto.
- Certidões dos distribuidores judiciais.
- Relação completa dos processos judiciais e administrativos.
- Ações tributárias.
- Ações trabalhistas.
- Ações cíveis.
- Procedimentos administrativos.
- Contratos estratégicos.
- Garantias assumidas.
- Licenças e autorizações de funcionamento.
- Obrigações regulatórias específicas da atividade.
- Programa de compliance.
- Código de ética.
- Canal de denúncias.
- Relatórios de auditoria interna e externa.
- Investigações em andamento.
- Histórico de autuações e penalidades.
- Coberturas securitárias relacionadas aos principais riscos jurídicos.
- Contingências classificadas por probabilidade e impacto.

Diagnóstico operacional

Depois de conhecer a situação institucional, financeira e jurídica, o executivo deve compreender como a organização produz seus resultados.

Toda organização possui uma atividade-fim. É ela que gera valor para clientes, usuários, associados ou cidadãos. O diagnóstico operacional procura verificar se essa atividade está sendo executada com eficiência, qualidade, produtividade e segurança.

É recomendável que o executivo visite pessoalmente as áreas operacionais. Nenhum relatório substitui a observação direta da rotina de trabalho. Conversar com gestores, supervisores e colaboradores, acompanhar processos e identificar gargalos frequentemente revela informações que dificilmente aparecerão nos indicadores formais.

Também devem ser avaliados os processos críticos, os padrões de qualidade, a utilização da capacidade instalada, a manutenção de equipamentos, os riscos operacionais e a existência de planos de continuidade das atividades.

O objetivo não consiste em identificar culpados, mas compreender como a organização realmente funciona e quais fatores limitam seu desempenho.

Elementos a serem examinados

- Atividade-fim da organização.
- Principais processos operacionais.
- Fluxo dos processos críticos.
- Capacidade instalada e nível de utilização.
- Produtividade.
- Indicadores de qualidade.
- Custos operacionais.
- Manutenção preventiva e corretiva.
- Infraestrutura física.
- Equipamentos e ativos estratégicos.
- Gestão de estoques.
- Logística e distribuição.
- Cadeia de fornecedores.
- Dependência de fornecedores críticos.
- Continuidade operacional.
- Planos de contingência.
- Segurança do trabalho.
- Saúde ocupacional.
- Controles operacionais.
- Oportunidades de melhoria.

Diagnóstico comercial e de relacionamento com o mercado

Nenhuma organização existe isoladamente. Empresas dependem de clientes. Entidades dependem de associados, doadores ou patrocinadores. Órgãos públicos dependem da confiança da sociedade e da qualidade dos serviços prestados.

O executivo deve compreender como a organização se relaciona com seu público e quais fatores sustentam sua competitividade.

Mais importante do que conhecer o volume de vendas é compreender por que clientes permanecem ou deixam de permanecer, quais produtos ou serviços geram maior valor, como evolui a participação no mercado e quais ameaças podem comprometer a sustentabilidade da organização.

Também devem ser avaliados os mecanismos de comunicação, marketing, atendimento, reputação institucional e relacionamento com os diversos públicos de interesse.

Elementos a serem examinados

- Produtos e serviços oferecidos.
- Principais clientes.
- Perfil dos usuários ou beneficiários.
- Participação de mercado.
- Evolução das vendas.
- Política comercial.
- Política de preços.
- Carteira de contratos.
- Grau de concentração de clientes.
- Satisfação dos clientes.
- Reclamações recorrentes.
- Pós-venda e atendimento.
- Estratégias de marketing.
- Comunicação institucional.
- Presença digital.

- Posicionamento da marca.
- Concorrência.
- Tendências do setor.
- Oportunidades de expansão.
- Principais riscos comerciais.

Diagnóstico de pessoas

Toda organização depende de pessoas para alcançar seus objetivos. Estruturas modernas, tecnologia avançada e recursos financeiros abundantes não produzem resultados quando inexistem equipes preparadas, lideranças competentes e ambiente organizacional favorável.

O executivo deve conhecer não apenas a estrutura de pessoal, mas também a cultura existente, o clima organizacional, os níveis de comprometimento, a qualidade da liderança e os mecanismos de desenvolvimento humano.

Esse diagnóstico exige sensibilidade. Nem todas as informações estarão registradas em relatórios. Muitas serão percebidas durante conversas, reuniões, visitas e observação do comportamento das equipes.

Conhecer pessoas representa compreender a principal capacidade da organização: sua inteligência coletiva.

Elementos a serem examinados

- Organograma atualizado.
- Dimensionamento da força de trabalho.
- Estrutura de cargos e funções.
- Lideranças formais e informais.
- Avaliação das lideranças.
- Clima organizacional.
- Cultura organizacional.
- Rotatividade de pessoal.
- Absenteísmo.
- Plano de cargos e salários.
- Avaliação de desempenho.

- Desenvolvimento e treinamento.
- Plano de sucessão.
- Comunicação interna.
- Canais de sugestões e denúncias.
- Comitês existentes.
- Saúde e segurança das pessoas.
- Conflitos relevantes.
- Principais talentos.
- Principais vulnerabilidades da equipe.

Diagnóstico da governança

Depois de conhecer a estrutura operacional, financeira, comercial e humana da organização, o executivo deve avaliar a qualidade de sua governança. Uma boa organização não depende apenas de pessoas competentes. Depende de regras claras, responsabilidades bem definidas, mecanismos de supervisão e processos decisórios confiáveis.

O diagnóstico da governança procura identificar se existe adequada separação entre quem delibera, quem executa, quem supervisiona e quem fiscaliza. Também verifica se os órgãos de governança funcionam regularmente, se as decisões são formalizadas e se os controles internos são compatíveis com os riscos da organização.

Governança não representa burocracia. Representa segurança para a tomada de decisões e proteção para a organização, seus dirigentes e seus diversos públicos de interesse.

Elementos a serem examinados

- Estrutura de governança existente.
- Assembleia ou quadro societário.
- Conselho de Administração ou Conselho Deliberativo.
- Conselho Fiscal.
- Conselho Consultivo.
- Diretoria Executiva.
- Comitês especializados.
- Regimentos internos.

- Delegação de competências.
- Processo decisório.
- Planejamento estratégico.
- Sistema de gestão de riscos.
- Programa de compliance.
- Controladoria.
- Auditoria interna.
- Auditoria externa.
- Prestação de contas.
- Transparência das informações.
- Avaliação periódica da governança.
- Principais fragilidades institucionais.

Diagnóstico da tecnologia e da informação

A tecnologia deixou de representar apenas um instrumento operacional. Tornou-se elemento estratégico para praticamente todas as organizações.

O executivo deve compreender como os sistemas de informação apoiam a gestão, quais riscos tecnológicos existem, qual o nível de proteção das informações e se a infraestrutura disponível acompanha as necessidades da organização.

Também deve avaliar a qualidade dos dados utilizados nas decisões. Informações incompletas, desatualizadas ou inconsistentes comprometem qualquer processo decisório, independentemente da competência dos dirigentes.

A transformação digital, a inteligência artificial e a crescente dependência de sistemas eletrônicos tornam indispensável a adoção de políticas de segurança da informação, continuidade tecnológica e proteção de dados.

Elementos a serem examinados

- Sistemas de gestão utilizados.
- Integração entre sistemas.
- Qualidade das bases de dados.
- Segurança da informação.
- Política de acesso aos sistemas.
- Proteção de dados pessoais.

- Plano de recuperação de desastres.
- Continuidade tecnológica.
- Infraestrutura de redes.
- Equipamentos críticos.
- Nível de automação.
- Utilização de inteligência artificial.
- Indicadores tecnológicos.
- Contratos com fornecedores de tecnologia.
- Dependência de sistemas externos.
- Vulnerabilidades cibernéticas.
- Capacitação das equipes.
- Governança de tecnologia.
- Investimentos previstos.
- Oportunidades de modernização.

Mapa de riscos

Concluído o diagnóstico, cabe ao executivo consolidar as informações obtidas em um mapa de riscos.

O mapa de riscos não se limita a relacionar problemas existentes. Seu objetivo é identificar os eventos capazes de comprometer a continuidade da organização, avaliar sua probabilidade de ocorrência, estimar seus impactos e definir prioridades para tratamento.

Os riscos podem ter natureza estratégica, financeira, operacional, jurídica, regulatória, ambiental, tecnológica, reputacional ou relacionados às pessoas. Alguns poderão ser eliminados. Outros apenas reduzidos. Haverá, ainda, aqueles que precisarão ser aceitos por fazerem parte da própria atividade desenvolvida pela organização.

A partir desse levantamento, o executivo poderá estabelecer prioridades, definir responsáveis, implantar controles, acompanhar indicadores e elaborar planos de contingência compatíveis com os riscos identificados.

O mapa de riscos transforma informações dispersas em prioridades de gestão.

Conclusão do diagnóstico

O diagnóstico organizacional representa o ponto de partida da atividade executiva. Nenhuma decisão relevante deveria ser tomada sem que a organização fosse previamente compreendida em sua totalidade.

Quanto mais completo for o diagnóstico, menores serão as possibilidades de improvisação e maiores as condições para formular estratégias consistentes, definir prioridades e utilizar adequadamente os recursos disponíveis.

Diagnosticar não significa procurar culpados. Significa compreender a realidade para transformá-la.

Organizações são sistemas vivos. Mudam continuamente. Por essa razão, o diagnóstico também deve ser permanente. Novas informações, novos riscos e novas oportunidades exigirão revisões periódicas, permitindo que o executivo acompanhe a evolução da organização e ajuste seu processo decisório às mudanças do ambiente interno e externo.

O diagnóstico não encerra a gestão. Ele inaugura a capacidade de decidir com conhecimento, reduzir incertezas e conduzir a organização com maior segurança.

FERRAMENTA 2

Os Primeiros 100 Dias

Os primeiros cem dias constituem um período decisivo para o executivo que assume uma organização. Não porque exista uma regra determinando que todas as transformações devam ocorrer nesse intervalo, mas porque é nesse período que se formam as primeiras percepções sobre sua liderança, sua capacidade de decisão e o rumo que pretende imprimir à gestão.

É também quando o próprio executivo começa a descobrir a organização real. Aquilo que conheceu durante o processo de contratação, nas entrevistas, nos relatórios ou nas conversas anteriores à posse raramente corresponde integralmente à realidade que encontrará.

Por essa razão, os primeiros cem dias não devem ser confundidos com uma corrida para produzir mudanças. São um período de conhecimento, diagnóstico, definição de prioridades e construção de confiança.

Há decisões que precisarão ser tomadas imediatamente. Outras deverão esperar. A capacidade de distinguir umas das outras constitui uma das primeiras demonstrações de julgamento executivo.

O roteiro a seguir não estabelece uma sequência rígida. As circunstâncias determinarão prioridades diferentes para cada organização. Uma empresa em cri-

se financeira exigirá ações distintas de outra em crescimento acelerado. Uma organização submetida a uma investigação demandará providências diferentes daquela que acaba de realizar uma aquisição. Cabe ao executivo adaptar a ferramenta à realidade encontrada.

1. Conhecer a missão recebida

Antes de começar a administrar, o executivo deve compreender exatamente por que foi escolhido e o que esperam de sua gestão.

Nem sempre isso está claramente estabelecido.

Cabe conversar com acionistas, controladores, conselheiros ou autoridades responsáveis por sua nomeação e identificar quais são as expectativas, os problemas conhecidos, os resultados esperados e o grau de autonomia atribuído à função.

É importante reduzir ambiguidades desde o início. Missões mal definidas produzem avaliações igualmente imprecisas.

O executivo deve conhecer:

- A missão que lhe foi atribuída.
- Os resultados esperados.
- As prioridades indicadas pelos controladores ou órgãos superiores.
- Seu grau de autonomia.
- Os limites de sua autoridade.
- As matérias que dependem de aprovação superior.
- O horizonte esperado para obtenção dos primeiros resultados.
- Os principais problemas já identificados.
- Os compromissos anteriormente assumidos.
- Os critérios pelos quais seu desempenho será avaliado.

2. Conhecer a organização

O segundo movimento consiste em conhecer profundamente a organização que passou a dirigir.

Aqui se aplica a **Ferramenta 1 — Diagnóstico Organizacional**.

O executivo deve evitar formar conclusões definitivas a partir das primeiras impressões. As organizações possuem histórias, relações internas, interesses,

conflitos e procedimentos que somente se tornam visíveis com o tempo.

É recomendável ouvir pessoas de diferentes níveis hierárquicos, visitar instalações, conhecer unidades operacionais, conversar com clientes, fornecedores e demais públicos relevantes.

Não dependa exclusivamente das informações que chegam à sala da presidência ou da diretoria. Quanto mais alto o cargo, maior o risco de receber uma realidade previamente filtrada.

Nos primeiros cem dias, procure conhecer:

- A história da organização.
- Sua cultura.
- Seus principais produtos ou serviços.
- Suas unidades operacionais.
- Seus principais clientes ou usuários.
- Seus fornecedores estratégicos.
- Sua situação econômico-financeira.
- Seus principais contratos.
- Seus riscos jurídicos e regulatórios.
- Seus processos críticos.
- Sua posição competitiva.
- Sua reputação.
- Seus principais projetos em andamento.
- Seus problemas recorrentes.
- As oportunidades que ainda não foram exploradas.

3. Conhecer as pessoas

Uma das primeiras responsabilidades do executivo consiste em avaliar a equipe que recebeu.

Não se precipite.

É comum que, nos primeiros dias, algumas pessoas procurem aproximar-se do novo dirigente, oferecer informações, construir versões sobre acontecimentos anteriores ou antecipar avaliações sobre colegas. Escute. Não conclua.

As primeiras informações são importantes, mas precisam ser confrontadas com fatos, resultados e outras percepções.

Conheça individualmente os principais dirigentes e responsáveis pelas áreas críticas. Procure compreender suas competências, limitações, capacidade de liderança e grau de comprometimento com a organização.

Também identifique as lideranças informais. Nem sempre as pessoas que mais influenciam a organização ocupam as posições mais elevadas do organograma.

Avalie:

- A equipe executiva.
- As principais lideranças.
- Os responsáveis pelas atividades críticas.
- Competências existentes.
- Competências ausentes.
- Desempenho individual e coletivo.
- Capacidade de liderança.
- Grau de autonomia das equipes.
- Relacionamentos internos.
- Conflitos existentes.
- Lideranças informais.
- Talentos com potencial de desenvolvimento.
- Pessoas essenciais para a continuidade das operações.
- Necessidades de substituição.
- Necessidades de contratação.

Conhecer a equipe não significa manter todos nem substituir todos. Significa possuir elementos suficientes para decidir quem deve permanecer, quem precisa desenvolver-se, quais competências deverão ser incorporadas e quais mudanças serão indispensáveis.

4. Identificar o que não pode esperar

Enquanto o diagnóstico está sendo realizado, a organização continua funcionando. Alguns problemas não poderão aguardar cem dias.

Falta de caixa, vencimento de obrigações relevantes, riscos à segurança das pessoas, descumprimentos legais, contratos prestes a vencer, perda de clientes importantes, interrupções operacionais ou conflitos capazes de comprometer a continuidade da organização exigem decisões imediatas.

O executivo deve separar claramente **urgência de importância**.

Nem tudo aquilo que chega acompanhado de pressão é urgente. E alguns problemas importantes podem permanecer silenciosos durante muito tempo.

A primeira tarefa consiste em identificar aquilo que poderá produzir dano significativo caso nenhuma providência seja tomada.

Verifique imediatamente:

- Situação de caixa.
- Folha de pagamento.
- Tributos e obrigações com vencimento próximo.
- Dívidas financeiras.
- Contratos críticos.
- Processos judiciais ou administrativos urgentes.
- Riscos operacionais.
- Riscos à segurança das pessoas.
- Problemas de qualidade.
- Clientes ou fornecedores em situação crítica.
- Sistemas tecnológicos vulneráveis.
- Situações capazes de produzir dano reputacional.

Os primeiros cem dias não servem para resolver todos os problemas. Servem para compreender quais problemas precisam ser resolvidos primeiro.

5. Definir prioridades

Concluída a fase inicial de observação, o executivo deverá transformar o diagnóstico em prioridades. Um dos erros mais frequentes dos novos dirigentes consiste em tentar resolver simultaneamente todos os problemas encontrados. Essa postura, além de consumir energia excessiva, dispersa recursos e dificulta a obtenção de resultados consistentes.

Priorizar significa escolher. Escolher implica adiar determinadas iniciativas para que outras possam ser executadas com qualidade. Nem sempre os problemas mais visíveis são os mais relevantes. Muitas vezes, questões silenciosas produ-

zem consequências muito mais graves para a continuidade da organização.

As prioridades devem considerar riscos, disponibilidade de recursos, impacto institucional, urgência, viabilidade de execução e alinhamento com o planejamento estratégico.

É recomendável que o executivo estabeleça um conjunto limitado de objetivos para o início da gestão, permitindo que toda a organização compreenda claramente quais resultados deverão ser perseguidos.

Defina como prioridades:

- Os riscos que ameaçam a continuidade da organização.
- As obrigações legais e contratuais inadiáveis.
- A estabilização financeira, quando necessária.
- A continuidade das operações essenciais.
- A preservação da reputação institucional.
- A recuperação da confiança das equipes.
- Os projetos estratégicos de maior impacto.
- As ações capazes de produzir resultados concretos no curto prazo.
- A implantação dos controles ainda inexistentes.
- A elaboração do plano de ação da gestão.

6. Confirmar ou reorganizar a equipe

Uma das decisões mais sensíveis dos primeiros cem dias diz respeito à equipe de liderança.

Mudanças precipitadas costumam gerar insegurança. Mudanças excessivamente tardias podem retardar a implantação da estratégia definida.

O executivo deve evitar tanto a substituição automática de dirigentes quanto a manutenção indiscriminada de estruturas que claramente deixaram de atender às necessidades da organização.

As decisões sobre pessoas devem ser fundamentadas em competência, desempenho, comportamento, aderência aos valores da organização e capacidade de trabalhar em equipe.

A reorganização da estrutura também deve ser analisada. Em determinadas situações, o problema não está nas pessoas, mas na distribuição das responsabilidades, na duplicidade de funções ou na inexistência de áreas essenciais.

Examine cuidadosamente:

- Permanência dos principais dirigentes.
- Necessidade de substituições.
- Reorganização do organograma.
- Redistribuição de responsabilidades.
- Delegação de competências.
- Necessidade de novas contratações.
- Necessidade de capacitação das equipes.
- Criação de comitês técnicos.
- Fortalecimento da comunicação entre as áreas.
- Plano de desenvolvimento das lideranças.

7. Elaborar o plano de ação

Concluído o diagnóstico e definidas as prioridades, chega o momento de transformar conhecimento em ação.

O plano de ação constitui o principal instrumento de gestão do executivo. Nele estarão consolidados os objetivos estratégicos, os projetos prioritários, os responsáveis, os recursos necessários, os prazos e os indicadores que permitirão acompanhar a execução das decisões.

Um bom plano de ação deve ser objetivo, compreensível e mensurável. Documentos excessivamente extensos costumam perder efetividade. O importante não é produzir um relatório volumoso, mas estabelecer compromissos claros para toda a organização.

Sempre que possível, o plano deverá ser compartilhado com a equipe de liderança, permitindo que todos compreendam as prioridades da gestão e acompanhem sua evolução.

O plano de ação deverá conter:

- Objetivos estratégicos.
- Metas.
- Projetos prioritários.
- Responsáveis.
- Cronograma de execução.

- Recursos necessários.
- Indicadores de desempenho.
- Principais riscos.
- Medidas preventivas.
- Critérios de acompanhamento.

8. Comunicar a direção da gestão

Nenhuma estratégia produzirá resultados se permanecer restrita ao gabinete do executivo.

As pessoas precisam compreender o momento vivido pela organização, conhecer as prioridades estabelecidas e entender qual será sua contribuição para o alcance dos objetivos.

A comunicação deve ocorrer de forma clara, objetiva e permanente. Boatos prosperam onde faltam informações confiáveis.

O executivo deve comunicar aquilo que já foi decidido, explicar os motivos das principais escolhas e manter canais permanentes para esclarecer dúvidas, receber sugestões e acompanhar a percepção das equipes.

Comunicar não significa divulgar tudo. Significa fornecer as informações necessárias para reduzir incertezas e fortalecer o comprometimento das pessoas.

O plano de comunicação deverá contemplar:

- Apresentação das prioridades.
- Objetivos da gestão.
- Papel das lideranças.
- Canais de comunicação interna.
- Reuniões periódicas.
- Prestação de contas.
- Divulgação de resultados.
- Recebimento de sugestões.
- Gestão de rumores.
- Fortalecimento da cultura organizacional.

9. Acompanhar os primeiros resultados

Os primeiros cem dias terminam. A gestão está apenas começando.

Esse período deve produzir uma visão clara da organização, prioridades definidas, equipe estruturada, plano de ação aprovado e mecanismos de acompanhamento implantados.

A partir desse momento, a principal responsabilidade do executivo passa a ser acompanhar a execução das decisões, corrigir desvios, revisar prioridades e manter a organização alinhada aos objetivos estratégicos.

A gestão não se mede pela qualidade dos planos elaborados, mas pela capacidade de transformá-los em resultados.

Os primeiros cem dias representam apenas o alicerce sobre o qual toda a administração será construída.

Ao final desse período, o executivo deverá ter:

- Concluído o diagnóstico organizacional.
- Definido prioridades.
- Estruturado sua equipe.
- Implantado os principais mecanismos de governança.
- Elaborado o plano de ação.
- Estabelecido indicadores de desempenho.
- Implantado rotina de acompanhamento.
- Organizado o sistema de comunicação.
- Consolidado a confiança da equipe.
- Preparado a organização para a fase de execução.
- Os primeiros cem dias não representam o sucesso da gestão. Representam a construção dos fundamentos que permitirão alcançá-lo.

FERRAMENTA 3

Gestão de Pessoas

Apresentação

Nenhuma organização alcança resultados de forma permanente sem pessoas preparadas, comprometidas e corretamente posicionadas em suas funções.

Os processos de admissão, desenvolvimento, desligamento e sucessão influenciam diretamente a qualidade da gestão. Decisões equivocadas sobre pessoas

costumam produzir consequências muito mais duradouras do que erros operacionais ou financeiros.

Por essa razão, o executivo deve estabelecer procedimentos claros para cada etapa da vida funcional dos colaboradores, reduzindo improvisações, aumentando a transparência e fortalecendo a cultura organizacional.

As ferramentas apresentadas a seguir não substituem a legislação trabalhista, os regulamentos internos ou as políticas de recursos humanos. Constituem instrumentos de apoio destinados a organizar decisões e reduzir omissões.

FERRAMENTA 3.1

Admissão

Contratar pessoas representa muito mais do que preencher uma vaga. Cada admissão modifica a organização. Introduz novos conhecimentos, novos comportamentos, novas expectativas e novas formas de relacionamento.

Uma contratação equivocada produz custos financeiros, operacionais e humanos. Da mesma forma, uma excelente contratação pode modificar positivamente o desempenho de toda uma equipe.

A seleção deve avaliar não apenas conhecimentos técnicos, mas também caráter, comportamento, capacidade de trabalhar em equipe, equilíbrio emocional, potencial de desenvolvimento e aderência aos valores da organização.

Sempre que possível, recomenda-se que a decisão não seja individual. A utilização de comitês de seleção reduz vieses pessoais, amplia a qualidade das avaliações e fortalece a legitimidade da escolha.

Depois da contratação, inicia-se uma etapa igualmente importante: a integração.

Não basta admitir. É necessário receber, orientar e integrar o novo colaborador à cultura organizacional.

Uma integração bem conduzida reduz erros, acelera o aprendizado, fortalece o sentimento de pertencimento e diminui significativamente o risco de desligamentos precoces.

Na admissão, verifique:

Planejamento

- Necessidade real da contratação.
- Aprovação da vaga.
- Descrição atualizada do cargo.

- Competências técnicas exigidas.
- Competências comportamentais.
- Faixa salarial.
- Forma de contratação.

Processo seletivo

- Divulgação da vaga.
- Critérios objetivos de seleção.
- Análise curricular.
- Entrevistas.
- Avaliações técnicas.
- Avaliações comportamentais.
- Referências profissionais.
- Comitê de seleção.

Contratação

- Documentação.
- Exames admissionais.
- Contrato.
- Registro.
- Benefícios.

Integração

- Apresentação institucional.
- Missão, visão e valores.
- Código de ética.
- Normas internas.
- Regimento de pessoas.
- Organograma.
- Apresentação da equipe.
- Sistemas utilizados.
- Treinamentos obrigatórios.

- Plano de acompanhamento dos primeiros meses.

A admissão não termina na assinatura do contrato. Ela somente se completa quando o novo colaborador compreende sua função, integra-se à equipe e demonstra condições de produzir resultados compatíveis com as expectativas da organização.

FERRAMENTA 3.2

Desligamento

Desligar um colaborador constitui uma das decisões mais difíceis da vida executiva. Por trás de cada desligamento existem expectativas, projetos pessoais, famílias e histórias construídas ao longo dos anos.

Entretanto, adiar indefinidamente uma decisão necessária também produz prejuízos para a organização, para a equipe e, muitas vezes, para o próprio colaborador.

O desligamento deve ocorrer sempre de forma respeitosa, objetiva, legalmente segura e humanamente responsável.

Jamais deve representar instrumento de humilhação, vingança ou demonstração de poder.

Da mesma forma, desligamentos precipitados ou baseados exclusivamente em percepções pessoais tendem a produzir insegurança jurídica, perda de talentos e deterioração do clima organizacional.

Sempre que possível, a decisão deverá estar fundamentada em avaliações objetivas, indicadores de desempenho, comportamento, aderência aos valores institucionais e necessidades organizacionais.

Antes de desligar, cabe ao executivo perguntar se todas as alternativas razoáveis foram efetivamente consideradas.

Treinamento, realocação, mudança de função, acompanhamento mais próximo ou programas de desenvolvimento podem, em determinadas circunstâncias, representar soluções mais adequadas do que a ruptura definitiva.

Quando o desligamento se tornar inevitável, deverá ser conduzido com profissionalismo, respeito e absoluta discrição.

Antes da decisão

- Confirmar a real necessidade do desligamento.
- Avaliar alternativas à demissão.
- Confirmar registros de desempenho.

- Examinar avaliações anteriores.
- Verificar advertências e medidas disciplinares.
- Confirmar fundamentos legais.
- Avaliar riscos trabalhistas.
- Consultar Recursos Humanos.
- Consultar o departamento jurídico, quando necessário.
- Definir quem conduzirá a entrevista.

Preparação

- Organizar documentação.
- Preparar cálculos rescisórios.
- Definir data e horário.
- Escolher ambiente reservado.
- Planejar a comunicação interna.
- Preparar devolução de equipamentos.
- Definir cancelamento de acessos.
- Organizar transferência das atividades.
- Identificar assuntos pendentes.
- Preparar orientações finais.

Entrevista de desligamento

- Comunicar a decisão com clareza.
- Tratar o colaborador com respeito.
- Evitar justificativas desnecessárias.
- Ouvir eventuais manifestações.
- Esclarecer direitos e procedimentos.
- Informar os próximos passos.
- Evitar discussões improdutivas.
- Preservar a dignidade da pessoa.
- Registrar os procedimentos adotados.
- Encerrar a reunião de forma respeitosa.

Após o desligamento

- Comunicar a equipe.
- Reorganizar as atividades.
- Atualizar sistemas.
- Revogar acessos físicos e digitais.
- Preservar informações confidenciais.
- Registrar aprendizados.
- Avaliar impactos na equipe.
- Atualizar o planejamento da força de trabalho.
- Iniciar o processo de substituição, quando necessário.
- Acompanhar os reflexos sobre o clima organizacional.

O desligamento não representa apenas o encerramento de um vínculo de trabalho. Também comunica à organização como sua liderança trata as pessoas nos momentos mais difíceis.

A forma como um executivo demite costuma revelar mais sobre seus valores do que a forma como admite.

FERRAMENTA 3.3

Sucessão

Poucos assuntos recebem tão pouca atenção durante a gestão quanto a sucessão. Paradoxalmente, poucas decisões produzem efeitos tão duradouros sobre a continuidade das organizações.

A sucessão não começa quando o dirigente comunica sua saída. Ela começa no primeiro dia de sua gestão.

Executivos inseguros procuram concentrar informações e tornar-se indispensáveis. Executivos maduros desenvolvem pessoas, compartilham conhecimento e fortalecem continuamente a capacidade institucional da organização.

Preparar sucessores não significa escolher quem ocupará determinado cargo. Essa decisão pertence aos órgãos competentes. A responsabilidade do executivo consiste em preparar a organização para que existam pessoas capazes de assumir responsabilidades quando necessário.

Uma organização madura não depende exclusivamente de um único dirigente. Possui processos, memória institucional, lideranças desenvolvidas e mecanismos capazes de assegurar sua continuidade.

Planejamento

- Identificar funções críticas.
- Identificar cargos estratégicos.
- Avaliar riscos de descontinuidade.
- Mapear competências essenciais.
- Definir política de sucessão.

Desenvolvimento

- Identificar talentos.
- Avaliar potencial de liderança.
- Elaborar planos de desenvolvimento.
- Promover capacitação contínua.
- Delegar responsabilidades progressivamente.
- Estimular experiências multidisciplinares.
- Desenvolver visão estratégica.
- Preparar substitutos para funções críticas.

Gestão do conhecimento

- Registrar processos relevantes.
- Organizar procedimentos.
- Atualizar manuais.
- Registrar decisões estratégicas.
- Preservar memória institucional.
- Compartilhar conhecimentos.
- Estimular aprendizagem permanente.

Continuidade

- Elaborar plano formal de sucessão.
- Atualizar periodicamente o plano.
- Definir substituições temporárias.
- Testar a capacidade das equipes.
- Simular situações de ausência.

- Avaliar resultados.
- Revisar competências necessárias.
- Fortalecer a cultura organizacional.
- Assegurar continuidade da gestão.
- Revisar permanentemente o processo.

A sucessão representa um dos maiores indicadores de maturidade da governança.

O verdadeiro líder prepara a organização para continuar crescendo sem depender de sua presença.

Nenhum executivo demonstra plenamente sua competência apenas pelos resultados que entrega durante sua gestão. Sua maior realização consiste em deixar uma organização preparada para produzir resultados ainda melhores depois de sua saída.

FERRAMENTA 4

Gestão de Crises

Apresentação

Nenhuma organização está imune às crises.

Empresas, órgãos públicos e organizações da sociedade civil convivem diariamente com riscos capazes de comprometer pessoas, patrimônio, operações, reputação e até sua própria continuidade.

A diferença entre organizações resilientes e organizações vulneráveis raramente está na ocorrência da crise. Está na qualidade da preparação anterior ao seu surgimento.

As ferramentas apresentadas a seguir destinam-se a orientar o executivo na organização das primeiras providências, reduzindo improvisações e permitindo respostas mais rápidas, coordenadas e eficazes.

Nenhum checklist elimina uma crise. Seu objetivo consiste em organizar decisões quando a pressão emocional, a escassez de tempo e a incerteza dificultam o julgamento.

FERRAMENTA 4.1

Crises não estruturais

Crises não estruturais são aquelas que comprometem determinada atividade, unidade, processo ou área da organização, mas não ameaçam imediatamente sua continuidade institucional.

Embora localizadas, exigem pronta resposta. Quando mal administradas, podem evoluir para crises estruturais, atingindo a reputação, a estabilidade financeira e a confiança dos diversos públicos de interesse.

O objetivo do executivo consiste em conter rapidamente os danos, restaurar a normalidade e impedir a ampliação do problema.

Avaliação inicial

- Confirmar a ocorrência do fato.
- Identificar sua natureza.
- Avaliar extensão dos danos.
- Identificar pessoas envolvidas.
- Preservar vidas e integridade física.
- Acionar responsáveis pela área.
- Registrar os acontecimentos.
- Preservar evidências.
- Avaliar riscos imediatos.
- Definir o responsável pela coordenação.

Contenção

- Interromper a ampliação dos danos.
- Isolar processos afetados.
- Mobilizar recursos necessários.
- Acionar fornecedores especializados.
- Avaliar impactos operacionais.
- Avaliar impactos financeiros.
- Avaliar impactos jurídicos.
- Avaliar impactos reputacionais.

- Manter registros das providências.
- Atualizar continuamente as informações.

Comunicação

- Definir porta-voz.
- Informar a alta administração.
- Informar equipes diretamente envolvidas.
- Comunicar autoridades quando exigido.
- Preparar comunicados oficiais.
- Combater boatos.
- Divulgar apenas informações confirmadas.
- Registrar manifestações públicas.
- Monitorar repercussões.
- Atualizar periodicamente as informações.

Recuperação

- Restabelecer as operações.
- Avaliar perdas.
- Revisar procedimentos.
- Atualizar controles.
- Elaborar relatório conclusivo.
- Registrar aprendizados.
- Atualizar mapa de riscos.
- Atualizar plano de contingência.
- Implementar medidas preventivas.
- Acompanhar os resultados das correções.

Uma crise localizada não termina quando a operação é restabelecida. Ela somente se encerra quando suas causas são compreendidas e medidas suficientes são adotadas para reduzir a probabilidade de repetição.

FERRAMENTA 4.2

Crises estruturais

Crises estruturais ameaçam diretamente a continuidade da organização.

Podem decorrer de colapso financeiro, grandes acidentes, desastres naturais, investigações policiais, graves falhas operacionais, ataques cibernéticos, perda de infraestrutura crítica, denúncias de corrupção, interrupção prolongada das operações ou qualquer outro acontecimento capaz de comprometer a existência da organização.

Nessas circunstâncias, o executivo deixa de administrar rotinas para administrar prioridades.

A rapidez das decisões torna-se tão importante quanto sua qualidade.

Primeiras providências

- Confirmar os fatos.
- Preservar vidas.
- Instalar o Gabinete de Crise.
- Nomear coordenador.
- Definir cadeia de comando.
- Acionar plano de contingência.
- Convocar especialistas necessários.
- Acionar seguradoras.
- Informar Conselho e alta direção.
- Avaliar continuidade das operações.

Gestão da crise

- Consolidar informações.
- Definir prioridades.
- Proteger pessoas.
- Preservar ativos estratégicos.
- Garantir continuidade dos serviços essenciais.
- Controlar riscos jurídicos.
- Controlar riscos financeiros.

- Controlar riscos reputacionais.
- Monitorar decisões.
- Registrar todas as providências.

Comunicação institucional

- Definir porta-voz único.
- Centralizar informações.
- Manter comunicação permanente.
- Informar autoridades competentes.
- Atender imprensa quando necessário.
- Comunicar clientes e fornecedores.
- Comunicar colaboradores.
- Corrigir informações falsas.
- Preservar credibilidade institucional.
- Atualizar comunicados sempre que necessário.

Retorno à normalidade

- Avaliar impactos finais.
- Restabelecer operações.
- Revisar plano de contingência.
- Atualizar mapa de riscos.
- Revisar protocolos.
- Atualizar treinamentos.
- Revisar contratos críticos.
- Produzir relatório final.
- Registrar lições aprendidas.
- Submeter as conclusões aos órgãos de governança.

Nenhuma organização sai de uma grande crise exatamente igual à que existia antes dela. Toda crise produz perdas, aprendizados e mudanças permanentes.

A responsabilidade do executivo consiste em reduzir danos, preservar vidas, proteger a reputação institucional e criar condições para que a organização continue existindo.

Encerramento das Ferramentas do Executivo

As ferramentas apresentadas nesta obra não substituem conhecimento, liderança, experiência ou capacidade de julgamento. Constituem instrumentos de apoio desenvolvidos para organizar o trabalho do executivo e reduzir a improvisação diante das situações mais relevantes da vida organizacional.

Cada organização deverá adaptá-las às suas características, ao seu porte, ao ambiente regulatório e aos riscos inerentes à sua atividade.

Nenhum roteiro será capaz de antecipar todas as circunstâncias. Entretanto, executivos preparados costumam enfrentar melhor os desafios porque construíram métodos para observar, analisar, decidir e agir.

Ferramentas não fazem gestores melhores. Gestores melhores sabem utilizar ferramentas para decidir com mais segurança, reduzir riscos e fortalecer suas organizações.

PARTE IX
MISSÃO CUMPRIDA

Todo cargo tem prazo de validade

Assumir um cargo executivo representa um dos momentos mais marcantes da vida profissional. Deixá-lo também deveria ser. Desde o primeiro dia de trabalho, o executivo deveria compreender que sua permanência será temporária. Não importa a relevância da função, os resultados alcançados ou o reconhecimento obtido. Haverá um momento em que outra pessoa assumirá seu lugar. Essa é uma das poucas certezas da vida executiva.

Há executivos que dedicam anos preparando-se para chegar ao comando, mas jamais se preparam para deixá-lo. É um erro. A chegada representa uma conquista. A saída representa a conclusão de um ciclo. Ambas exigem maturidade, equilíbrio e consciência de que a organização sempre será maior do que qualquer pessoa.

A forma como o executivo assume uma função demonstra sua competência. A forma como a deixa revela seu caráter, sua maturidade e o respeito que desenvolveu pela organização e pelas pessoas que permanecerão.

O cargo pertence à organização

O cargo nunca pertence ao executivo. Pertence à organização. O executivo apenas o exerce durante determinado período. Confundir o exercício da função com um direito adquirido constitui uma das manifestações mais perigosas da vaidade profissional. Quem acredita ser dono do cargo passa a enxergar a organização como extensão de sua própria vontade. Nesse momento inicia-se seu afastamento da realidade.

Os melhores executivos compreendem que são apenas depositários temporários de uma responsabilidade que continuará existindo depois de sua saída. Organizações sobrevivem a presidentes, diretores, governadores, ministros, empresários e fundadores. A história demonstra que nenhuma instituição sólida depende exclusivamente de uma única pessoa.

A ilusão da indispensabilidade costuma produzir outro efeito igualmente nocivo: a resistência em formar sucessores. O conhecimento passa a ser tratado como instrumento de poder. Informações deixam de ser compartilhadas. O executivo acredita que proteger seu espaço significa impedir que outros cresçam. O resultado normalmente é o contrário. A organização percebe sua insegurança e passa a questionar sua permanência.

O verdadeiro executivo compreende que sua autoridade decorre da confiança que recebeu e não da perpetuação no cargo. Sua missão consiste em fortalecer a organização, e não em criar mecanismos que dificultem sua continuidade.

A sucessão não começa quando o desligamento é comunicado. Começa muito antes, quando o executivo passa a desenvolver pessoas, compartilhar conhecimento, registrar decisões e preparar a organização para continuar crescendo sem sua presença.

Executivos inseguros escondem informações para parecer indispensáveis. Executivos maduros distribuem conhecimento porque compreendem que a verdadeira liderança não depende da retenção do poder, mas da capacidade de fortalecer a instituição.

Todo executivo deveria preparar seu sucessor, mesmo sem saber quem será. Não se trata de favorecer determinada pessoa, mas de proteger a organização contra rupturas desnecessárias.

Preparar sucessores significa desenvolver competências, estimular autonomia, compartilhar experiências e criar condições para que a organização preserve sua capacidade de decisão independentemente das pessoas que ocupam temporariamente os cargos de liderança.

Da mesma forma, recomenda-se que, ao longo da gestão, o executivo mantenha registros permanentes das principais decisões, dos projetos concluídos, dos objetivos ainda não alcançados, das dificuldades enfrentadas e das soluções adotadas. Ao final da missão, esses registros constituirão um valioso caderno de transição, permitindo ao sucessor compreender o contexto encontrado, os caminhos percorridos e os desafios que permanecerão.

Mesmo quando o sucessor pertence aos próprios quadros da organização, sua experiência será diferente daquela vivida por quem deixa o cargo. Um relato estruturado sobre a gestão reduz o tempo de adaptação, evita a repetição de erros e preserva a memória institucional.

A sucessão não representa o encerramento de uma carreira. Representa uma das mais importantes demonstrações de responsabilidade do executivo perante a organização.

A despedida

Todo executivo imagina como será sua chegada. Poucos refletem sobre como será sua despedida.

Entretanto, a forma como uma missão termina costuma revelar aspectos da personalidade que nem sempre se manifestaram durante os anos de exercício da função. O encerramento de um ciclo exige o mesmo equilíbrio, a mesma disciplina e o mesmo senso de responsabilidade que marcaram a chegada.

Você não é dono do cargo. O desgaste acompanha os resultados. Há um mo-

mento em que as circunstâncias conduzem naturalmente ao encerramento da missão. Alguns objetivos terão sido alcançados. Outros permanecerão inacabados. Nenhum executivo consegue realizar integralmente tudo aquilo que imaginou quando assumiu a responsabilidade de conduzir uma organização. As circunstâncias mudam, os desafios se transformam e novas prioridades surgem ao longo da gestão.

Por isso, o encerramento deve ser encarado com naturalidade. Saber partir também faz parte da competência executiva.

Quando perceber que seu tempo exige novos desafios ou uma mudança de rumo, prepare sua saída com a mesma dedicação empregada na chegada. Organize documentos, conclua pendências, transfira conhecimentos, registre decisões relevantes e facilite o trabalho daqueles que darão continuidade à sua gestão.

Uma despedida organizada representa um ato de respeito pela organização, pelos colegas e pelo próprio sucessor.

Quando a saída não foi sua escolha

Nem sempre o encerramento da missão decorre de uma decisão do próprio executivo.

Mudanças de governo, alterações societárias, reestruturações, divergências estratégicas, crises econômicas, resultados insatisfatórios ou simplesmente a vontade dos responsáveis pela nomeação podem determinar o desligamento.

A demissão faz parte da vida executiva. Não deve ser encarada como uma humilhação, mas como uma possibilidade permanente da profissão.

A maneira como o executivo reage nesse momento pode preservar ou comprometer toda a reputação construída durante anos.

Evite transformar o desligamento em um campo de batalha. A organização continuará existindo. As pessoas permanecerão. O mercado acompanha silenciosamente a forma como os executivos encerram seus ciclos profissionais.

Mesmo quando discordar das razões que motivaram sua saída, mantenha o equilíbrio. Entregue todas as informações necessárias, facilite a transição e preserve o respeito institucional. O ressentimento raramente produz bons resultados. O aprendizado, sim.

Após o desligamento, faça uma avaliação honesta de sua trajetória. Reflita sobre os acertos, os erros, as oportunidades perdidas e as decisões que poderiam ter sido diferentes. Nenhuma carreira executiva é construída apenas por vitórias. Os fracassos também ensinam e, muitas vezes, deixam os aprendizados mais duradouros.

Não transforme a demissão em sua identidade. Ela representa apenas um episódio da trajetória profissional, jamais a definição de quem você é.

A reputação permanece

O cargo termina. A reputação permanece.

Ela não é construída na cerimônia de posse nem na despedida. Forma-se diariamente, por meio das decisões tomadas, da maneira como o poder foi exercido, da relação estabelecida com as pessoas e da coerência entre discurso e prática.

Alguns recordarão seus resultados. Outros lembrarão sua capacidade de liderança. Haverá quem valorize sua coragem para enfrentar decisões difíceis. Outros guardarão apenas pequenos gestos de respeito ou de generosidade. Essa diversidade de percepções faz parte da natureza humana.

Não trabalhe esperando reconhecimento. Trabalhe para merecê-lo.

Também não desperdice seus últimos dias tentando convencer as pessoas de sua importância. Os resultados falarão por você. A reputação não se constrói no momento da saída. Ela é consequência de toda a jornada.

O mercado observa atentamente como um executivo chega a uma organização. Mas é na forma como ele deixa o cargo que sua maturidade costuma ser verdadeiramente avaliada.

A boa reputação não abre apenas portas profissionais. Ela constitui um patrimônio moral que acompanhará o executivo durante toda a sua vida, muito depois de encerrada sua trajetória nas funções de liderança.

O último dever do executivo

Ao aproximar-se do encerramento de sua missão, ainda resta ao executivo uma responsabilidade que, muitas vezes, recebe menos atenção do que deveria. Não se trata de entregar relatórios, concluir contratos ou organizar documentos. Seu último dever consiste em entregar a organização em condições de continuar evoluindo sem sua presença.

O verdadeiro executivo não mede seu sucesso apenas pelos resultados alcançados durante sua gestão. Mede-o também pela capacidade de deixar uma equipe preparada, processos estruturados, controles funcionando, informações organizadas e uma sucessão capaz de assegurar a continuidade da administração.

Não leve consigo conhecimentos que pertencem à organização. Não transforme

sua ausência em demonstração de importância. Quem dificulta a transição para provar que era indispensável apenas evidencia que falhou na construção da própria liderança.

Também não espere reconhecimento. Algumas organizações saberão agradecer. Outras jamais o farão. O reconhecimento não deve constituir o objetivo da jornada. A consciência de haver cumprido corretamente a missão deve ser suficiente para proporcionar serenidade ao final do ciclo.

O último dever do executivo consiste em deixar a organização mais preparada para o futuro do que estava quando assumiu sua condução.

O legado

Ao longo da vida executiva acumulam-se cargos, títulos, responsabilidades e resultados. Todos são importantes, mas nenhum deles permanece para sempre.

Os cargos pertencem às organizações. Os resultados serão superados por novas metas. Os projetos serão continuados por outras pessoas. As dificuldades serão substituídas por novos desafios.

O que realmente permanece é o legado.

O legado manifesta-se nas pessoas que foram desenvolvidas, nos líderes que surgiram, na cultura fortalecida, nos processos aperfeiçoados, na governança implantada e nos valores preservados durante os momentos mais difíceis.

Também permanecerá na forma como o executivo utilizou o poder que lhe foi confiado. A autoridade pode ser exercida para construir ou para destruir, para servir ou para servir-se, para fortalecer instituições ou para atender interesses pessoais. Essa escolha acompanhará toda a sua história.

Ao final da carreira, dificilmente alguém perguntará quantas horas você trabalhou, quantas reuniões realizou ou quantos problemas resolveu. As pessoas recordarão como você tratou aqueles que trabalharam ao seu lado, como enfrentou as dificuldades, quais princípios preservou e que organização deixou para aqueles que vieram depois.

O verdadeiro legado não pertence ao passado. Ele continua produzindo efeitos no futuro, influenciando pessoas, fortalecendo instituições e inspirando novas lideranças.

Quadro Sinótico — Missão Cumprida

Tema	Responsabilidade do executivo
Transitoriedade do cargo	Compreender que todo cargo é temporário e pertence à organização.
Sucessão	Preparar pessoas e compartilhar conhecimento para assegurar a continuidade institucional.

Tema	Responsabilidade do executivo
Transição	Organizar informações, registrar decisões e facilitar o trabalho do sucessor.
Despedida	Encerrar a missão com serenidade, respeito e responsabilidade.
Demissão	Manter o equilíbrio e preservar a postura ética diante do desligamento.
Reputação	Compreender que a reputação acompanha o executivo por toda a vida profissional.
Último dever	Entregar a organização fortalecida e preparada para continuar evoluindo.
Legado	Ser lembrado pelas pessoas formadas, pelos valores preservados e pelas instituições fortalecidas.

Síntese

Toda missão executiva possui um início, um desenvolvimento e um encerramento. Nenhum cargo é permanente. Permanentes são os efeitos produzidos pelas decisões tomadas durante sua ocupação.

O executivo maduro compreende que preparar sucessores, facilitar a transição, preservar a reputação e deixar a organização em melhores condições do que a encontrou constituem responsabilidades inseparáveis da liderança. Encerrar bem uma missão é tão importante quanto iniciá-la.

O legado não se mede pelos cargos ocupados, pelos salários recebidos ou pelo tempo de permanência na função. Mede-se pela capacidade de formar pessoas, fortalecer organizações e preservar valores que continuarão produzindo efeitos muito depois da sua saída.

A missão executiva termina quando outra pessoa assume o cargo. O legado permanece enquanto as decisões tomadas, os exemplos oferecidos e as virtudes praticadas continuarem fortalecendo pessoas, organizações e a sociedade

