

# Cai o pano



*“Não existo.  
Sou o intervalo  
entre o que desejo  
ser e os outros  
me fizeram”*

**Álvaro de Campos**  
(heterônimo de  
Fernando Pessoa)

Os presidentes de empresas no Brasil incorporaram tanto o personagem corporativo que parecem ter perdido a si mesmos, o que com frequência se converte em razão de sofrimento. É o que mostra este artigo baseado em pesquisa realizada entre 2006 e 2007 pelos professores Mariá Giuliese e Léo Bruno, da Fundação Dom Cabral

uem são, de fato, os presidentes de empresas do Brasil? O que pensam e sentem aqueles que alcançaram o degrau mais alto da carreira, modelo e inspiração de todos os gestores e leitores de revistas de *management*? Já conhecemos e acompanhamos muitos desses indivíduos no palco dos negócios, mas o que será que lhes acontece quando descem as cortinas e eles ficam sós?

A pesquisa *Contexto dos Presidentes*, que realizei em conjunto com o professor Léo Bruno para o Centro de Tecnologia Empresarial da Fundação Dom Cabral (CTE-FDC), veio responder a essas perguntas. Investigamos dirigentes de 40 das 500 maiores e melhores empresas do País de acordo com a revista *Exame*, buscando um escopo de informações suficientemente abrangente para construir seu verdadeiro perfil. Em vez de nos limitarmos a rastrear e mapear as práticas que dizem adotar na condução dos negócios, analisamos aspectos do indivíduo, tais como crenças, valores e modo de agir no que tange a trabalho, carreira, família, participação na sociedade e visão de mundo. Para tanto, mesclamos questionários auto-aplicados e entrevistas pessoais; realizamos ampla análise da literatura técnica na área de negócios e da exposição desses executivos na mídia impressa.

O alto preço que o sucesso lhes cobra foi o principal resultado: o sedentarismo apareceu no topo da lista dos efeitos mais nefastos de sua ascensão profissional sobre a vida pessoal (70% dos entrevistados o admitiram), seguido do adiamento dos projetos particulares (54%), outro grande motivo de frustração. Dificuldades de relacionamento familiar e comprometimento da saúde derivado de distúrbios do sono e instabilidade emocional também surgiram de modo expressivo. A declaração de um dos entrevistados sintetiza as expectativas desses CEOs: “Presidente tem a morte anunciada. Sabe que vai morrer, que o preço é alto e a pressão intensa. Em alguns casos, mesmo antes de começar, já sabe quando e como morrerá, resta só definir quanto receberá por isso”. E o que está por trás do fenômeno? Apenas excesso de trabalho e de cobrança? Acredito que não.

## PERSONAGEM CORPORATIVO X EU

A verdadeira origem do problema é que muitos presidentes de empresas localizadas no Brasil incorporaram seus personagens. Evidência disso é que, na etapa dos questionários auto-aplicados, a maior parte dos entrevistados (80%) limitou-se a fornecer respostas ideais, em consonância com as principais linhas teóricas de gestão de negócios e de pessoas e, sobretudo, compatíveis com os preceitos do mercado e das organizações que esses exe-

cutivos dirigem –respostas “by the book”. A *performance* continuou no início das entrevistas pessoais, quando os presidentes pareciam estar falando em teses gerenciais, não nas práticas reais do dia-a-dia. Abordavam assuntos da moda, como inovação, responsabilidade social, transparência, gestão por projetos e processos, foco nas pessoas e comprometimento, e alguns chegaram a expressar o desejo de serem os “melhores entrevistados”, como se estivessem em uma competição.

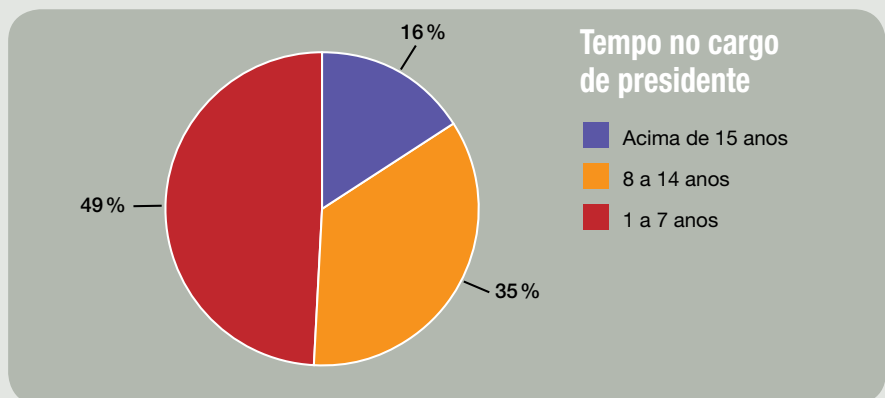
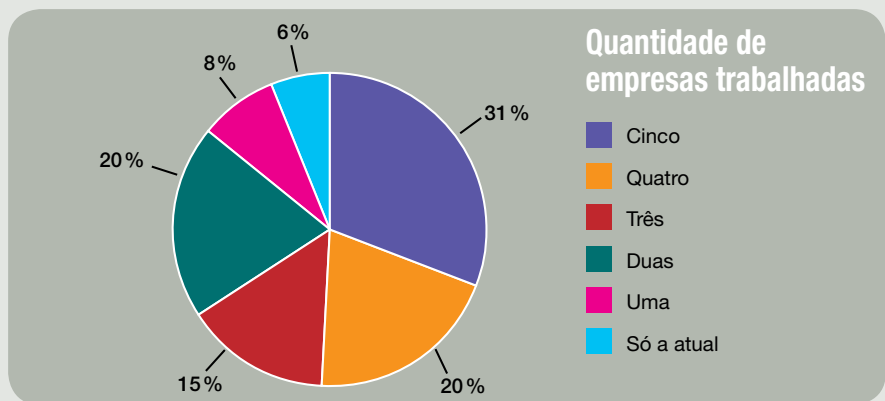
Algo acontecia, no entanto, à medida que as conversas evoluíam; os personagens davam vez às personalidades –não em todos os casos, naturalmente, mas em proporção sintomática. Se se tratasse da investigação de um crime por um detetive de literatura policial, dir-se-ia que a principal pista surgiu da incoerência entre duas respostas específicas. Cinquenta e cinco por cento deles afirmaram que suas maiores conquistas na carreira foram as capacidades de relacionamento e de negociação. No entanto, 45% avaliaram que era o aprimoramento dessas capacidades o que mais tinham por conquistar. Os presidentes perceberam tanto a importância do relacionamento interpessoal como sua dificuldade em desenvolvê-lo. Por que a dificuldade? Eles estão longe de si mesmos. E, assim, não conseguem estar perto de ninguém. Ou seja, se não se relacionam consigo e se abandonam para atender à ideologia do mundo corporativo, naturalmente afastam-se dos outros. Concentrar-se no personagem faz o executivo se perder de si e ficar só.

Um depoimento ilustra o fenômeno. “Sempre achei que ia ser feliz com uma conta bancária polpuda, mas isso não é verdade. Tenho 42 anos, mais da metade da minha vida se passou, sou respeitado, mas não acho graça em nada. Passo o tempo todo fazendo *performances* e amarrando pontas. Nem eu sei quem sou. Parece que estou no vácuo.” Esse é o melhor dos casos, na verdade, porque já há uma conscientização do problema. A maioria ainda não tem consciência disso; apenas sente um desconforto inexplicável.

## QUEM SÃO ELES

Dos 40 participantes da pesquisa, 92% encontram-se casados e 85% têm filhos. Predominam os profissionais na faixa de 51 a 60 anos de idade (56%), 41% têm entre 41 e 50 anos e 3%, entre 31 e 40 anos. Todos possuem pós-graduação *latu sensu*, experiência internacional e inglês fluente, e 77% também se comunicam em espanhol. Na formação profissional básica, 54% são engenheiros.

A maioria dos executivos (51%) já atuou em, no mínimo, quatro empresas, registrando mais de oito anos na função de principal gestor. Entre as organizações que presidem atualmente, 65% são multinacionais e 35% de capital nacional –58% da área industrial, 25% do setor de serviços e 17% de outros ramos. Em 40% dos casos, as companhias apresentam vendas anuais superiores a US\$ 1 bilhão; das restantes, metade fatura entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão, e a outra metade, menos de US\$ 100 milhões.



De quem é a responsabilidade pelo vácuo ou pelo desconforto? Não é só das empresas, embora elas usem um conjunto de “ferramentas” para manter seus profissionais quase 24 horas por dia sob seu controle (*leia quadro na página 31*); afinal, empresas não têm obrigação de gerar felicidade para ninguém, apenas devem oferecer um ambiente propício para seus funcionários crescerem e fazerem acontecer. A responsabilidade cabe também aos presidentes, que escolheram abrir mão de sua identidade em prol do personagem. Por não conseguirem, ao mesmo tempo, escrever sua história dentro da companhia e desenvolver a identidade pessoal, eles se concentraram no primeiro processo, como em um *trade-off*. Oitenta por cento sentem muito orgulho da posição que alcançaram, mas...

Se, um dia, são demitidos, percebem o que ocorreu, sentem culpa, entram em depressão, mas podem tentar consertar os erros. Contudo, se o sucesso se mantém, eles simplesmente ficam no vácuo ou sentem desconforto. Isso não ocorre apenas com os presidentes de empresas, é claro, e sim com todos os executivos, porém, com os ocupantes do cargo número um, atinge proporções maiores, pois alienam-se na ideologia do mundo corporativo e por conseguinte –inconscientemente– alienam seus colaboradores. Quando, enfim, entram em contato com a realidade, percebem-se ingênuos por terem acreditado na promessa do paraíso e culpados por passarem a promessa adiante.

### DILEMAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

O que mais nos chamou a atenção na relação dos presidentes com o ambiente empresarial foi o fato de que eles parecem cada vez mais solitários e isolados. O medo de serem destituídos da posição que ocupam e de perderem o poder e a visibilidade que adquiriram funciona como fator de pressão e opressão permanente para que se mantenham reféns da situação e evitem, a qualquer custo, manifestar oposição ao *establishment*.

Sua interface com o conselho de administração constitui fonte de estresse particular. Os presidentes parecem ir ao *board* mais para dar satisfação do que para expor problemas e pedir ajuda para solucioná-los. Embora cerca de 80% dos entrevistados compartilhem a missão e discutam a cultura da empresa com o conselho, pelo menos 20% revelam forte dissonância entre os desejos e as decisões do *board* e o que é possível realizar, indicando que a mesma instância que pactua a missão solicita práticas incompatíveis com as diretrizes apontadas.

Na verdade, os fatores políticos têm exigido grande atenção dos presidentes, que afirmam utilizar a maior parte de seu tempo gerenciando “egos”, “administrando interesses e cuidando para não melindrar os interlocutores (pares, acionistas, fornecedores)”.

A globalização é percebida por eles como tendência inevitável, que interfere sobremaneira em sua privacidade, pois, em razão dos fusos horários mundo afora, exige que os canais de comunicação fiquem abertos a qualquer hora do dia ou da noite. Com isso, os profissionais acabam levando os negócios para casa e isso, automaticamente, interfere nas relações e nas rotinas familiares. É fato, também, que a globalização diminuiu o poder que esses executivos detinham, e tal esvaziamento contribui para o sentimento de frustração.

### CONSEQÜÊNCIAS PARA A VIDA PESSOAL

Sedentarismo	70%
Realizações adiadas	54%
Problemas no relacionamento familiar	39%
Comprometimento da saúde	39%
Distúrbios no sono	31%
Instabilidade emocional	23%
Outros	19%

### Gestão estratégica

Nesse quesito, fez-se uma descoberta interessante. Nota-se imensa preocupação nas respostas dos presidentes de empresas quando o assunto é gestão estratégica. Todos os entrevistados afirmaram compartilhar missão e visão com os colaboradores, 89% disseram que a visão e a missão de suas empresas são claras, 89% revelaram que elas são alcançadas com ações e práticas, 89% declararam que a cultura organizacional é discutida no

planejamento e 85% garantiram que os principais gestores de suas organizações têm consciência da cultura em que operam.

### Maturidade para a mudança

Embora 76% dos pesquisados considerem sua empresa no nível mais alto de maturidade organizacional, todos parecem temer que seja vista como conservadora ou estagnada, o que certamente deporia contra sua gestão. Esse aspecto pôde ser mais bem explorado nas entrevistas, e em alguns poucos casos foi relatado que a cultura da empresa dificulta as mudanças e a modernização necessárias.

### Desafios da gestão

Observa-se que questões como adversidades, burocracia e ambiente global ainda não são percebidas como desafios da gestão de negócios para a maioria dos presidentes que participaram da pesquisa. Sua maior preocupação está associada aos concorrentes e *stakeholders* (acionistas, funcionários, fornecedores), com 31% cada um, e a inovações e mudanças do mercado, com 28%.

### Tomada de decisão

Os fatores considerados mais importantes para a tomada de decisão estão relacionados principalmente com a ética (citada por 41% dos entrevistados), seguida de conhecimento, experiência e valores (28%) e bom senso (17%). Esses dados parecem refletir a crescente preocupação com o cuidado e correção na apresentação dos números e balanços à matriz e à opinião pública.

O recurso mais importante para a tomada de decisão é a equipe gerencial, de acordo com 33% dos entrevistados. O conselho de administração foi mencionado por 25% deles e os pares de outras empresas, por 16%, mais ou menos o mesmo número de consultores contratados externamente (18%). Isso parece indicar a necessidade de apresentar soluções

prontas para o *board*.

## RESPOSTAS “BY THE BOOK” SOBRE GESTÃO DE CARREIRA

Foi notável o predomínio de respostas politicamente corretas nesse caso. Embora 73% dos presidentes tenham afirmado possuir plano de continuação de carreira e fonte alternativa de renda, quando esses aspectos foram aprofundados na entrevista, ficou claro que contam apenas com idéias do que fazer. Não há nada ainda em andamento, apesar de todos, sem exceção, admitirem que estão na fase madura de seu ciclo de carreira.

### Gestão da carreira

Projeto de continuação de carreira	73%
Recorre a gerenciadores de carreira	73%
Fonte alternativa	65%
Plano B	58%

### Recursos utilizados para o desenvolvimento pessoal e profissional

Leitura	70%
Cursos	70%
<i>Networking</i>	55%
Participação em eventos	23%
Grupos	27%
Aconselhamento de carreira	15%
Férias/acompanhamento familiar	15%
Colocando em prática a experiência profissional	12%

### Principais capacidades de gestão

Entre as capacidades mais importantes para a gestão dos negócios, os executivos apontaram: habilidade de relacionamento interpessoal (72%), habilidades estratégicas (41%), habilidade de negociação (41%), habilidade de execução (38%), sensibilidade, flexibilidade e equilíbrio (21%), conhecimento, inovação e criatividade (10%).

Entretanto, 80% dos presidentes consultados afirmaram que estão cansados de teorias, fórmulas, métricas e modelos de gestão que dizem exatamente como as coisas devem ser, mas não levam em conta como elas efetivamente são.

### Formação de sucessores

No que se refere a preparar o sucessor, outro dado que caracteriza a maturidade pessoal e profissional, a maior parte dos entrevistados (55%) afirmou não ter dificuldade em fazê-lo, mas poucos (20%) demonstraram que efetivamente se preocupam com esse preparo ou o estão realizando. “Preparar sucessor? Não

há tempo para isso. Além do mais, nós, presidentes, precisamos tratar de manter nossa posição pelo maior tempo possível e isso se faz cuidando da média gerência e não preparando sucessor.”

## DILEMAS NA VIDA PESSOAL

Entre as razões para alcançar o posto de primeiro mandatário, 60% dos participantes da pesquisa apontaram os desejos de sucesso, poder e *status* social, e a razão por trás das razões, em 60% dos casos, foi uma infância limitada por dificuldades econômicas e a vontade de recompensar os pais pelo sacrifício de educá-los. No entanto, eles não parecem seguros de que seu sacrifício compensou. A maioria (70%) considerou o sedentarismo o preço mais alto pago na vida pessoal, mas as conseqüências relativas ao adiamento de projetos pessoais também têm importante papel no sofrimento admitido por pelo menos 54% dos presidentes –isso nos questionários auto-aplicados, respondidos *by the book*, o que nos leva a pensar que o número seja bem maior. Trata-se de uma frustração que acompanha o adiamento, por tempo indeterminado, de projetos e sonhos pessoais, ou seja, prevalece a priorização dos desejos da empresa em detrimento dos desejos pessoais de seu gestor.

Também foram conseqüências muito citadas as dificuldades de relacionamento familiar (39%) e o comprometimento da saúde (39%), decorrente de distúrbios do sono (31%) e instabilidade emocional (23%). Apesar das queixas, a melhora das condições físicas apareceu em apenas 10% das respostas sobre competências a serem adquiridas. Eles realmente não são a prioridade para si mesmos.

Outra questão que se evidenciou nas entrevistas diz respeito à falta de segurança. Pelo menos 30% dos executivos se referiram à falta de segurança como um dos fatores que vêm interferindo em sua qualidade de vida. Sentem-se reféns no carro, em casa e no escritório. Acham que precisam estar sempre alertas e desconfiar de tudo e de todos, pois a qualquer momento poderão ser alvo de algum ataque. Essa questão revela a insegurança em que vivem, o que os leva a estabelecer relacionamentos superficiais, formais e distantes, promovendo aumento de ansiedade e tensão.

## DILEMAS NA CARREIRA

Que características os tornaram executivos de tanto sucesso, em sua opinião? Determinação e motivação, com 30% das escolhas cada uma, seguidas de conhecimento, com 20%, conduziram-nos ao topo da carreira, segundo sua percepção. Mas os atributos que elegeram como fundamentais à carreira foram outros: ética, valores e princípios (59%), habilidade de relacionamento interpessoal (21%) e disciplina (10%).

Mas, se ética e habilidade de relacionamento interpessoal ganham importância, o autoconhecimento perde, lamentavelmente. Ele não apareceu em nenhuma das entrevistas como fator relevante para o desenvolvimento pessoal e profissional. Para o desenvolvimento da carreira, eles mencionaram apenas recursos externos, como cursos (feitos regularmente

por 70% deles) e *networking* (prática comum em 55% dos casos). Vale observar, contudo, que estão descontentes com os recursos priorizados, principalmente com o *networking* feito de modo selvagem e utilitarista.

## QUE CONTEXTO É ESSE?

Nossa pesquisa mostra, sem dúvida, que a ênfase e os ideais do mundo corporativo levam o profissional a se distanciar de si mesmo, a postergar a concretização de seus projetos, a vivenciar a frustração e o sentimento de não ser suficientemente bom, a se defender por meio da alienação –privilegiando os desejos do outro e dele-

## ÊNFASE NO MARKETING PESSOAL

Os presidentes entrevistados, 73% recorrem a outras pessoas para gerenciar sua carreira (consultores, pares etc.); 31% o fazem com frequência mensal e 41%, de modo formal. Os que dependem uma hora de sua disputada agenda nesse tipo de aconselhamento de carreira somam 38%.

Um total de 69% afirma fazer gestão pessoal da própria imagem. Nota-se grande preocupação com a imagem projetada no mercado ao público externo,

concorrentes, clientes e, principalmente, mídia. Para cuidar do assunto, 25% dizem contar com assessoria de imprensa e diretoria de comunicações e 20% afirmam que é preciso sempre atender a mídia, querem ser consultados freqüentemente e ficam muito aborrecidos quando um importante veículo fala de assunto de seu domínio e não toma seu depoimento. Mas a maioria (55%) se declara reservada e cuidadosa no relacionamento com jornalistas e repórteres.



gando ao outro a gestão de seu pensar. Assim, eles passam a usar uma máscara, a esconder-se atrás de um pano, em detrimento de si mesmos, e com boa dose de sofrimento, o que compromete seu papel de líder nas empresas.

Não é à toa que, para o psicanalista Otto Kernberg, das cinco características de um bom líder, as três últimas dependem do autoconhecimento, da proximidade consigo mesmo: ser realmente inteligente, gostar de gente de verdade, ser sincero consigo mesmo, ter paranóia saudável (o que significa saber ler as entrelinhas e se proteger daqueles que apenas fingem lhe dar apoio) e ter um narcisismo saudável (gostar muito de si e ter distanciamento da opinião alheia, para garantir autonomia). Se não tiverem o conjunto completo, os líderes empresariais dificilmente conseguirão cumprir seu papel diante dos liderados: orientar, ensinar e estimular. E é exatamente isso que está acontecendo. Eles despendem tanto tempo tratando da imagem pessoal e do *networking* e amarrando pontas do personagem corporativo que lhes sobra pouco tempo para ouvir e desenvolver os liderados, tarefa que delegam a profissionais de *coaching*—daí a febre do *coaching* a que estamos assistindo.

Haverá solução para a dor que os primeiros mandatários das empresas parecem estar sentindo? Sim, autoconhecimento. Pode-se depreender de suas respostas à pesquisa a necessidade de aprimorá-lo, no desejo de terem alguém que os ouça e com que possam compartilhar suas experiências. Um ponto de partida para isso é que respondam a questões críticas como:

- Quem sou eu?
- Em que me transformei e para onde vou?

- Como me sustentar nessa posição?
- Como me preparar para futuros projetos?
- Como resgatar os projetos pessoais?
- Como cuidar da saúde e evitar que os prejuízos que causei a ela se agravem?
- Como enfrentar a vulnerabilidade que acabo de descobrir em mim e na vida que construí?
- Como aprimorar meu relacionamento interpessoal e minha comunicação com os superiores imediatos, com os pares e com os colaboradores?

Os presidentes de empresas do Brasil já perceberam que o adiamento dessas perguntas e respostas acaba gerando distúrbios do sono, problemas na família e assim por diante. No entanto, talvez lhes falte enxergar-se como seres humanos, com deveres e, também, com direitos.

É inegável que precisam descobrir-se. Se for necessário, que contratem um “detetive” para ajudá-los nessa aventura, como Hercule Poirot, personagem da escritora inglesa Agatha Christie, cuja obra-prima segundo a crítica internacional é o livro que dá título a este artigo. Um processo de fora para dentro não resolverá; eles têm de resgatar a si mesmos. Nunca é tarde demais. Que deixem o pano cair. ●

O artigo é de Mariá Giuliese, com base em pesquisa realizada por ela e Léo Bruno.

## A EVOLUÇÃO DO CONTRATO EMPRESA-FUNIONÁRIO

O mundo corporativo é um dos grandes objetos de desejo das pessoas, até por ser uma das melhores maneiras de ascender socialmente. Só que o contrato social estabelecido entre as empresas e os indivíduos mudou muito nos últimos 15 anos, atravessando cinco fases distintas:

- **Primeira fase – “Até que a morte nos separe”.** Há 15 anos, o acordo era de eterna lealdade entre as partes.
- **Segunda fase – “Até que a vida nos separe”.** Em meados da década de 1990, as empresas romperam unilateral e arbitrariamente esse contrato: “Se você funcionar para mim, eu encho seu bolso de dinheiro; se não, adeus”. Os profissionais viveram momentos de angústia e desconforto. Essa fase também pode ser chamada de “exterminador do futuro”, uma vez que os profissionais se concentraram apenas na *performance* presente, para cumprir metas e reduzir custos.
- **Terceira fase – “Fui”.** Mesmo atingindo as metas, os profissionais passaram a ser descartados pelas empresas, na

ruptura do segundo contrato. Desiludidos, eles se sentiram liberados do vínculo de lealdade para buscar o melhor caminho para si.

- **Quarta fase – Ferramentas de retenção.** As empresas passaram a perder seus profissionais e ficaram aflitas. Para retê-los, criaram contratos por tempo determinado, financiaram cursos em troca de permanência garantida por um período, distribuíram bônus vinculados também a tempo de permanência e usaram processos de sedução variados como iniciativas de qualidade de vida, programas de arte e esporte etc.

- **Quinta fase – Conscientização.** É o que se vislumbra atualmente. Os profissionais começam a se dar conta do preço pago por aceitarem dedicar 16 horas de seu dia, ou mais, às empresas. Mesmo os que têm enorme prazer em trabalhar se sentem frustrados. Todo ser humano possui vários talentos e vocações; dedicar-se apenas a um e abrir mão dos outros traz sofrimento.

## SAIBA MAIS SOBRE OS AUTORES DA PESQUISA

**M**ariá Giuliese é diretora-executiva da Lens & Minarelli, empresa especializada em *outplacement* e aconselhamento de executivos. É também professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral (FDC), especialista em psicoterapia, psicologia clínica e organizacional, aconselhamento de carreira e *coaching* para diretores e presidentes de empresas. Tem mestrado em psicanálise pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e escreveu o livro *Desenhando o Futuro – Transições*



Léo Castelhana Bruno

*de Vida e Carreira* (ed. Qualitymark). Atuou como professora e consultora em cursos e projetos de especialização e pós-graduação em instituições como PUC, Mackenzie, Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Foi gestora de recursos humanos e consultora de grandes organizações. Realiza anualmente pesquisa sobre práticas de demissão nas maiores e melhores empresas do Brasil, com o objetivo de orientar demitidos, demissores e profissionais de recursos humanos, auxiliando executivos a gerir com autonomia a carreira e a transitar com mais liberdade e independência no mundo corporativo.

Léo Castelhana Bruno é professor da FDC na área de organizações e comportamento organizacional e membro do Núcleo de Desenvolvimento de Liderança da instituição, além de professor dos cursos de mestrado da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e da Universidade Federal do Amazonas (Ufam). Foi diretor-superintendente do Genius Instituto de Tecnologia, a já célebre organização sem fins lucrativos que desenvolve soluções tecnológicas inovadoras para empresas, e



Mariá Giuliese

atuiu como executivo em diversas companhias do ramo de consumo e tecnologia, como Ford, Embraer, Philips, Brastemp, Consul, Samsung e Gradiente. Membro do comitê executivo do Global Leadership Forum da Unesco, tem doutorado em ciências comportamentais aplicadas com especialização em comportamento organizacional pela California American University e especialização em gestão da qualidade pela University of California at Los Angeles (UCLA).