



Drazen_Zigic_CANVA

INOVADORES

A NOVA ERA DO CEO "EQUILIBRISTA": ESTRATÉGICO, EMPÁTICO E ACESSÍVEL

A mentalidade do resultado a qualquer custo ficou no passado. Segundo Cadu Altona, sócio fundador da EXEC, as empresas buscam hoje líderes inovadores e capazes de motivar suas equipes

Há 20 anos, um CEO era contratado por sua expertise técnica e para “vigiar” o time, garantindo o melhor resultado da equipe a qualquer custo. No entanto, com as transformações vivenciadas no mundo empresarial, esse cenário mudou. Hoje, para gerir uma empresa, as capacidades exigidas são muito mais complexas e, muitas vezes, contraditórias.

De acordo com Cadu Altona, sócio fundador da EXEC, empresa especializada na seleção e desenvolvimento de altos executivos e conselheiros, além de estar de olho nos resultados, o executivo moderno precisa ser estrategista, ter um bom olho para a inovação e ainda estar perto e disponível para a equipe, conseguindo dar feedbacks curtos e eficazes em um encontro no corredor ou em um rápido cafezinho.

Segundo ele, ao buscar um profissional para assumir um grande negócio, o headhunter precisa ter em mente de que a capacidade técnica – chamadas de “hard skills” – são um componente cada vez mais lateral na busca de uma liderança. “Essas habilidades viraram uma commodity, o básico necessário para um candidato ser considerado para o cargo – mas insuficiente para a definição da escolha. Ou seja: não basta mais uma companhia olhar apenas para os níveis de diretoria e vice-presidência para escolher um novo CEO. Foi-se o tempo em que a solução era escolher o diretor financeiro como o novo líder do negócio”, ressalta.

Proximidade é uma palavra-chave para os executivos dos dias atuais. “A noção do ‘sr. Jarbas’, o chefe inacessível que tinha uma secretária que servia para espantar todas as demandas dos funcionários, ficou definitivamente no passado. O candidato a líder hoje precisa estar disponível para o time e conectado com tudo o que há de mais inovador tanto no que se refere ao negócio em si quanto em gestão de cultura e de pessoas”, enfatiza Cadu.

Para Altona, o executivo mais procurado hoje tem que ser um verdadeiro “equilibrista”. “Espera-se que o líder tenha talento para extrair resultados do time sem passar como um rolo compressor e deixar metade dos funcionários na fila do psicólogo para tratar de um burnout. O comportamento ‘tudo pelos resultados’ não é mais aceito atualmente”, reforça.

O tempo do “resultado a qualquer preço” ficou para trás

Hoje, o estilo ‘pé no peito’ e de foco único nos resultados é justamente o que fará um candidato não ser escolhido nos processos

seletivos para cargos de alta liderança. O líder moderno precisa ter a capacidade de criar um clima de colaboração entre os funcionários ao definir um propósito claro que é naturalmente perseguido por todos. O nome do jogo é versatilidade e proximidade.

Cadu destaca também a questão da velocidade. “A era do planejamento de cinco anos para um negócio ficou para trás. Hoje, os ciclos de investimento costumam durar dois anos, com mudanças de rota constantes, muitas vezes de trimestre para trimestre, dependendo dos resultados. Estar próximo da equipe, neste sentido, é um ativo importante: é por meio da coleta de impressões com executivos e gerentes que o CEO vai ter um pulso mais claro de decisões que precisam ser tomadas de forma imediata. Nem sempre as respostas para os dilemas de um negócio vão estar nos números do balanço”, reforça.

Além disso, equilibrar todos esses elementos exige uma qualidade que costuma faltar muito no mercado: a inteligência emocional, segundo ele. “Profissionais que estão no controle de suas emoções e que tomam decisões com calma e empatia vão moldar o futuro das relações de trabalho. Uma pessoa que sabe administrar os próprios sentimentos terá sempre um diferencial claro sobre concorrentes que apenas confiam em suas capacidades técnicas”.

A importância do ‘olho no olho’: o trabalho presencial em alta.

O movimento do retorno ao escritório não está ligado somente à desconfiança, mas também a um fato difícil de ser negado: as pessoas aprendem por observação, de acordo com Cadu. “Certamente não é pelo Zoom, em uma reunião com dez pessoas, que um líder vai conseguir passar os conceitos que considera importantes. Existe um consenso atual de que o home office atrapalha o controle do trabalho, de que fica difícil acionar as pessoas de forma imediata no modelo remoto. Para o líder, o olho no olho com os funcionários é fundamental. Então, acredito que o modelo híbrido com 1 ou no máximo 2 vezes por semana de home office será prevalente no mercado de trabalho”.

Segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o índice de adoção de trabalho híbrido ou remoto entre empresas nacionais caiu de 30% para 24% entre 2022 e 2023. Já o LinkedIn apontou que o total de vagas de trabalho remoto registrou queda de 40% no ano passado. Nos EUA, o total de empresas com trabalho totalmente a distância foi reduzido pela metade entre 2021 e 2024, conforme a McKinsey. “Um indicio de que flexibilidade demais pode ter efeitos negativos na produtividade – e nos resultados”, afirma Cadu.

Uma liderança coesa e remando na mesma direção

A importância de um CEO se colocar como uma figura preocupada tanto em gerar resultados quanto com o bem-estar do time evita rupturas e imprevistos no dia a dia, na visão dele. “Trabalhar 80 ou 100 horas por semana e esperar que o corpo e a mente não entrem em um ‘tilt’ é não querer ver as coisas como elas são. A imagem do super-homem ficou para trás, até porque, no fim das contas, super-homem não existe. E é aí que entra a necessidade da figura agregadora do principal executivo, que precisa agir menos como um herói invencível e mais como o capitão de um navio”, avalia.

Para garantir que o líder não perca a saúde mental, o CEO precisa ter um time que o apoie em momentos difíceis. “O principal executivo pode ter, por exemplo, o head de Recursos Humanos como um aliado importante e até uma espécie de mentor. Nesse sentido, ferramentas externas de coaching e de alinhamento de objetivos também podem ser um apoio relevante: é preciso pensar no Top Team Alignment, que significa a busca incessante pela construção da relação de confiança e de colaboração entre a alta gestão”.

Quebrando o tabu: CEO tem, sim, vida pessoal!

A vida pessoal do líder, que antes era completamente apartada da profissional, agora pode ser assunto dentro da empresa, conforme opinião de Cadu. “Executivos e executivas podem, sim, sair mais cedo para assistir ao recital de balé ou ao jogo de futebol dos filhos sem ter de pedir desculpas e nem esconder o que estão fazendo. Os tempos nos quais o CEO só tinha o direito de baixar a cabeça e trabalhar para justificar o altíssimo salário, tão comum e até cultuado em grandes empresas nos anos 1990, virou peça de museu”, enfatiza.

De acordo com a pesquisa The C-Suite Balancing Act, da Deloitte, realizada em 2023, 58% dos CEOs e dos CFOs afirmaram que o bem-estar familiar é atualmente uma prioridade maior do que há cinco anos. Além disso, 72% disseram que flexibilidade de horário é um critério importante para aceitar um novo cargo. E, por fim, 45% consideraram recusar promoções ou mudanças de cargo que poderiam prejudicar a qualidade de vida.

Para o sócio fundador da EXEC, esse tipo de exemplo é necessário para que o senso de responsabilidade esteja incluído na equipe. “Quando o alto executivo mostra que existem outras prioridades além do trabalho, fica clara a humanização da relação profissional – o CEO ou a CEO têm problemas iguais aos de seus liderados”, finaliza.

Cadu elenca cinco prioridades para o executivo brasileiro que almeja se tornar um CEO “equilibrista”:

- Domine a arte da liderança versátil. Equilibre hard skills com soft skills essenciais (empatia, comunicação, gestão de cultura) e pratique feedback ágil e delegação inteligente sem cair em micromaniagem.
- Adote a inovação como mentalidade - e não somente no discurso. Estude os ecossistemas globais, como Vale do Silício ou China e crie um “conselho de inovação” com mentores internacionais - estude casos de sucesso relacionados com seu setor.
- Humanize sua gestão. Priorize o bem-estar da equipe: times saudáveis entregam mais e mostre sua vida pessoal (sem exageros) para construir confiança.
- Priorize o modelo presencial de trabalho sem abrir mão do lado bom do modelo híbrido. Use o presencial para fazer mentorias e tomada de decisões estratégicas - priorize o “olho no olho” com a equipe no escritório e mantenha rituais híbridos eficientes, como reuniões curtas com objetivos claros.
- Construa uma sólida rede de apoio. Tenha aliados no RH e no conselho: eles não são fiscais, mas, sim, parceiros de trabalho. E, por fim, invista em coaching e em ferramentas como Top Team Alignment.



Fotografia_CANVA