

FELICIDADE, TALENTO E  
PRODUTIVIDADE



SÉRGIO ALMEIDA  
FUNDADOR DO SEAL  
GROUP



# CEO: O segredo do sucesso está na liderança!

No mundo empresarial, a figura do CEO é crucial. Se uma empresa se mantém no topo do desempenho por uma década ou mais, o seu valor para os *stakeholders* é incomparável. Este fenómeno, conhecido como “a curva do poder”, destaca a importância do papel desempenhado pelo CEO na criação de valor, onde a sua dinâmica de liderança é fundamental.



imagem: alphajwc

Estudos recentes realçam o “efeito CEO”, indicando que as ações e decisões tomadas por esses líderes têm um impacto cada vez mais significativo no desempenho global das empresas. Ao longo das últimas cinco décadas, a influência do CEO na performance corporativa duplicou, destacando ainda mais a importância desse papel em toda a dinâmica da organização. Pensar estrategicamente e não apenas de forma operacional, é fundamental num mundo corporativo onde a capacidade de agir (e reagir) rapidamente e com foco, é essencial.

Uma das grandes dificuldades que enfrentam muitos CEO, líderes de topo, é a sua “prisão” à micro gestão, e a sua incapacidade em equilibrar a resolução de problemas complexos diários, com decisões estratégicas alinhadas com o propósito e valores da organização. Diria até que, em muitas das decisões, bastaria que existisse bom senso, não necessitando de modelos de conhecimento complexos ou até de ferramentas muito avançadas.

Podemos dizer que assumir o cargo de CEO não é uma tarefa fácil. Os desafios são vastos e complexos. Cerca de dois em cada cinco CEOs enfrentam

dificuldades nos primeiros 18 meses de mandato, enquanto um em cada três é convidado a sair, após três anos. Estas estatísticas, juntamente com a constatação de que 60% dos CEOs sentem que estão a “improvisar”, refletem a complexidade inerente ao cargo, que depois da pandemia do Covid-19, ficou ainda mais incerto e “tenso”.

## As cinco etapas do CEO na criação de valor

A Harvard Business Review, em conjunto com a Spencer Stuart, levaram a cabo um interessante estudo sobre as várias etapas na performance e vida de um CEO, analisando todos os mandatos de 747 CEOs do índice S&P 500 de 2004 a 2017, com as seguintes conclusões sobre as cinco etapas:

**Ano 1: A lua de mel.** A maioria dos CEOs alcança um desempenho acima da média, no primeiro ano. Entram no trabalho com baterias totalmente carregadas, prontos para assumir a liderança, o entusiasmo pela mudança eleva o preço das ações e une os investidores, o conselho e a organização. Os excelentes resultados financeiros

no 1.º ano podem ter estabelecido um padrão irrealista. **Ano 2: A crise do segundo ano.** Após a exuberância da lua-de-mel, o pêndulo normalmente oscila na direção oposta, muitas vezes impulsionado mais por expectativas não atendidas do que por reais problemas significativos. **Anos 3 a 5: A Recuperação.** Se sobreviverem à crise do segundo ano, a maioria dos CEOs entrará num período de ventos favoráveis. As suas ações, nos primeiros dois anos, começam a dar frutos, nesta fase, estão a trabalhar para o futuro, neste momento, a sua marca já está em toda a organização. **Anos 6 a 10: A armadilha da complacência:** O período de recuperação é, frequentemente, seguido por um período de estagnação prolongada e resultados medíocres. O desempenho pode não ser totalmente negativo (e em alguns casos pode ser camuflado por um mercado em ascensão), mas os CEOs tendem a ter dificuldades para apresentar resultados ao nível dos anos anteriores. **Anos 11 a 15: Os anos dourados.**

Os CEO que sobrevivem à armadilha da complacência, normalmente, passam por alguns dos seus melhores anos de criação de valor. O seu compromisso de longo prazo e sua capacidade de se reinventarem bem como da empresa, deram bons frutos.

## Os seis papéis fundamentais

Mas então, como os CEOs podem enfrentar esses desafios e conduzir as suas empresas ao sucesso? O que separa os melhores dos demais, neste cargo tão crucial? Um estudo recente realizado pela McKinsey identificou seis papéis fundamentais que qualquer CEO deve desempenhar:

1. Estabelecer a direção: O

CEO deve definir uma visão clara e estratégica para a empresa, estabelecendo metas e objetivos que orientem todas as atividades.

**2. Alinhar a organização:** É fundamental garantir que todos os membros da organização estejam alinhados com a direção definida, trabalhando em conjunto para alcançar os objetivos estabelecidos.

**3. Mobilizar os líderes:** O CEO tem o papel de inspirar e capacitar os líderes da empresa, garantindo que estejam preparados e motivados para liderar as suas equipas, de forma eficaz.

**4. Trabalhar com o Conselho de Administração:** Uma relação sólida e colaborativa com o conselho de administração é essencial para garantir uma liderança eficaz e uma orientação estratégica consistente.

**5. Conectar-se com os stakeholders:** Os melhores CEOs entendem a importância de construir relacionamentos sólidos com todas as partes interessadas da empresa, desde acionistas e clientes, até funcionários e comunidades locais.

**6. Gerir a eficácia pessoal:** Por fim, o CEO deve ser capaz de gerir a sua própria eficácia pessoal,

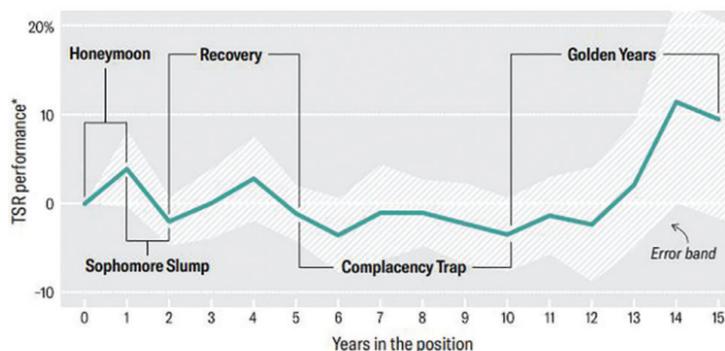
focando-se nas áreas onde a sua contribuição é mais valiosa e evitando, assim, dispersar-se em atividades de menor impacto.

Além desses papéis fundamentais, a pesquisa da McKinsey identificou também as **mentalidades-chave**, que distinguem os CEOs de sucesso: **Ser audaz:** Os melhores CEOs não têm medo de correr riscos e procurar oportunidades de crescimento e inovação. **Priorizar a disciplina:** Eles aplicam a mesma rigidez e disciplina aos aspetos “soft” do negócio, como a cultura organizacional e a gestão de talentos, que aplicam aos aspetos mais tangíveis e mensuráveis. **Focar na psicologia da equipa:** Em vez de se concentrarem apenas nos aspetos técnicos da liderança, os CEOs eficazes dedicam tempo e esforço para compreender a psicologia de suas equipas e motivá-las a alcançar resultados excecionais. **Colaborar com o Conselho de Adm:** Em vez de ver o conselho como um obstáculo, os melhores líderes encaram-no como um parceiro estratégico, trabalhando em conjunto para impulsionar o sucesso da empresa. **Compreender as motivações dos stakeholders:** Em vez de simplesmente responder aos pedidos dos stakeholders, os CEOs eficazes procuram compreender as suas motivações e preocupações subjacentes, procurando soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas. **Priorizar o tempo e os recursos:** Por fim, de sucesso reconhecem a importância de gerir, eficazmente, o seu tempo e recursos, concentrando-se nas atividades que agregam mais valor à empresa e delegando tarefas menos relevantes para outros membros da equipa.

**Ser CEO é, com certeza, uma missão desafiadora, mas também pode ser extremamente gratificante,** podendo fazer a diferença na vida de muitas pessoas e famílias. Ao adotar os papéis e mentalidades certas, os líderes conseguem não apenas enfrentar os desafios com confiança, mas também conduzir as suas empresas ao **sucesso sustentável a longo prazo.**

## THE FIVE STAGES OF CEO VALUE CREATION

A team of researchers at Spencer Stuart tracked year-by-year financial performance over the complete tenures of 747 S&P 500 CEOs and conducted in-depth interviews with some of them to illuminate the pattern of stages below.



Highest ranked (dark blue) to Lowest ranked (light blue)



Fonte: McKinsey&Company