

Clipping Diário.  
05 de julho de 2007.

### Por que os executivos erram?



Pesquisa mostra que, de 51 presidentes de empresas afastados em meio a crises, apenas dois ficaram no mercado.

Ana Paula Lacerda.

Eles são experientes, inteligentes, muito bem preparados e já comandaram empresas de peso. Ainda assim, erram - a ponto de levar uma empresa à beira da falência. 'Infelizmente todo executivo, por mais preparado que seja, por melhor que seja seu currículo, é um ser humano. E seres humanos erram', diz o pesquisador americano Sydney Finkelstein, professor do MBA do Dartmouth College.

**Clipping Diário.**  
**05 de julho de 2007.**

Nos últimos anos, Finkelstein pesquisou as razões pelas quais CEOs de grandes companhias cometeram erros que abalaram seriamente suas empresas - seja com grandes prejuízos, como na Motorola nos anos 90, ou escândalos de corrupção, como na Enron. Um de seus livros - Por que executivos inteligentes falham - lista 51 casos de grandes empresas (como Sony, Iridium e DaimlerChrysler) que passaram por crises e explica os motivos pelo qual ocorreram.

'Existem quatro razões principais que levam um executivo a cometer erros', diz ele. 'A visão distorcida dos fatos, a ilusão, falhas de comunicação e alguns hábitos dos executivos (ver ao lado). A maioria dos grandes erros empresariais se encaixa em uma destas situações.'

Como exemplo do primeiro caso - a visão distorcida - ele cita a Motorola. Em meados de 1994, a empresa ficou meses desenvolvendo tecnologia analógica para celulares, quando outras desenvolviam tecnologia digital. 'E, mesmo vendo o resultado de outras empresas, levou tempo para que a Motorola mudasse sua estratégia', diz o pesquisador. 'O próprio Gary Tooker, CEO da empresa naquela época, me disse posteriormente que os líderes estavam muito concentrados em resultados a curto prazo e não pensaram o suficiente no futuro.'

Neste caso, porém, uma estratégia errada pode ser corrigida, e a Motorola continua hoje sendo uma das gigantes de celulares. 'Em geral, é possível corrigir erros de gestão. Mas em casos que ferem a ética, como o da Enron, ou da empresa japonesa Snow Brand Food, que demorou a assumir que havia ocorrido uma contaminação em seus produtos, não há como recuperar a imagem ou mesmo a empresa.'

Para evitar crises, ele aconselha nunca trabalhar de maneira automática. 'O executivo, especialmente o CEO, deve se perguntar se aquilo que está fazendo é o melhor para a companhia.' Das 51 empresas pesquisadas por Finkelstein (situadas na América do Norte, Europa, Ásia e Oceania), todas dispensaram seus CEOs. E 49 deles não conseguiram recolocação.

### **RECOLOCAÇÃO.**

'É muito difícil seguir com a carreira depois de passar por uma crise', diz a consultora de carreiras sênior Mara Turolla, da Career Center. 'Vai depender muito de onde a pessoa está na estrutura da empresa. O presidente é sempre o primeiro a ser responsabilizado.'

No Brasil, ela diz que um dos casos mais emblemáticos seja o ocorrido com o Banco Santos, cujo controlador Edemar Cid Ferreira foi condenado por evasão de divisas, formação de quadrilha e gestão fraudulenta.

'Os executivos de lá certamente enfrentaram perguntas difíceis em entrevistas de emprego posteriores.' Mara diz que aqueles executivos que passaram por momentos de crise e foram afastados da empresa - ou foram afastados - devem esperar alguns dias antes de buscar recolocação.

'Primeiro, a poeira deve baixar para a própria pessoa, para ela avaliar o que aprendeu com a situação. E ela deve saber falar sobre seus erros mas também sobre suas conquistas.'

Clipping Diário.  
05 de julho de 2007.

## OS PRINCIPAIS ERROS.

Visão errada: Ocorre quando o executivo analisa erroneamente as informações que lhe são passadas, ou não percebe algum fato que pode influenciar resultados e processos

Ilusão: Por vezes, o executivo está tão convencido de que tomou a decisão certa que não debate com a equipe ou não avalia se esta é realmente a melhor opção

Falhas de Comunicação: Quando, simplesmente, alguma informação não chega aos diretores, ou chega truncada

Hábitos: Cada executivo tem sua maneira de agir, sua formação e sua experiência. Às vezes, atitudes específicas - como a maneira de tratar colegas - podem influenciar nos resultados

Como evitar estes problemas: Finkelstein afirma que os executivos devem fazer perguntas a si mesmos para detectar sinais de alerta. Por exemplo: a estratégia, a contabilidade e o palavreado usado na empresa são desnecessariamente complicados? Há detalhes ou problemas pequenos que a gerência parece desprezar? Tenho dúvidas sobre o CEO?

Fonte: Jornal Estado de São Paulo - 05/07/2007.