

Quão difícil é ser um CEO? O que eles fazem?

Fui CEO de uma empresa com faturamento de £5 bilhões e 25.000 funcionários listada na bolsa por 10 anos. Como em todo novo emprego, mantive uma planilha de horários no primeiro ano para verificar se minhas atividades estavam alinhadas com minhas prioridades.

Em resumo, dediquei cerca de um quarto do meu tempo à **estratégia** — pensando, pesquisando, consultando, definindo e comunicando o futuro da empresa. As estruturas que usei para isso não eram nada extraordinárias — onde competir, como competir e quais forças desenvolver (principalmente pessoas e cultura) — porque eu acreditava que nossa eficácia na implementação era muito mais importante do que qualquer estrutura ou metodologia específica.

Passei outro quarto do tempo **supervisionando desempenho e riscos** — revisões normais e periódicas do negócio, análises de grandes projetos e lidando com crises inevitáveis e eventos inesperados. Com o tempo, essa proporção diminuiu, pois após cerca de 18 meses, estabeleci uma excelente equipe que fazia isso melhor do que eu.

Um terceiro quarto foi dedicado a **fortalecer nosso time** — evangelizando (e, com sorte, demonstrando pessoalmente) nossa cultura, recrutando, avaliando o clima interno, consultando meu Diretor de RH (meu colaborador mais próximo), planejando sucessões, apresentando programas de desenvolvimento a equipes de todos os níveis e pesquisando o que tornava nossas pessoas eficazes (conclusão principal: seja claro quanto ao que espera das pessoas, equipe-as adequadamente e depois saia do caminho — uma mensagem crucial para áreas que gostam demais de criar políticas). Essa parte do tempo cresceu — com razão.

O quarto restante foi dividido de forma mais ou menos equilibrada entre **interações com stakeholders relevantes** — principalmente acionistas, mas também governo, fornecedores importantes etc. — e **bobagens improdutivas**. Claro que todos querem evitar perda de tempo no trabalho, mas os CEOs provavelmente são os que mais sofrem com pessoas querendo vender ideias mirabolantes — de banqueiros de investimento a grupos de lobby da indústria.

Fiz um bom trabalho como CEO — e tenho certeza de que há muitos melhores do que eu — mas aqui vão algumas reflexões, baseadas também em 25 anos de contato direto e networking com outros CEOs:

- Eu **não queria ser CEO**. Quem tem ambição ardente de chegar lá — com exceção dos fundadores — provavelmente não é a melhor pessoa para o cargo. Esse é o trágico paradoxo do modelo de gestão por agência;
- Sim, é verdade — **é solitário e tudo é culpa sua**;
- Se você fizer seu trabalho corretamente, **trabalhará todas as horas em que estiver acordado**, e precisa ter disciplina para manter a saúde física e mental;
- Busque **ter uma mesa limpa** — sério. Você é a única pessoa com a responsabilidade de garantir a sobrevivência de longo prazo da empresa. Não dá para pensar nisso com caixa de entrada lotada e pilhas de papéis. Eu era obcecado em esvaziar minha caixa de entrada toda noite, principalmente

ignorando ou respondendo com uma palavra a quem buscava cobertura — as pessoas aprendem e param. Como CEO, se você não responde rápido, pode travar a empresa;

- Por outro lado, seja **muito acessível**. Circule com intenção. Você vai captar o que realmente preocupa as pessoas e poderá ajudar nas decisões que elas enfrentam;
- **Demita colaboradores de alto desempenho mas que são tóxicos** — sério. O lucro que eles geram normalmente é menor do que o prejuízo causado pela desmotivação e perda de energia dos demais por conta do mau comportamento deles;
- **Olhe para fora**. A prisão da caixa de entrada puxa sua atenção para dentro. Leve sua equipe para visitas técnicas. Observe setores semelhantes. Converse com inovadores em universidades. Leia, leia e leia mais (viva o iPad);
- Seja **cuidadoso com seu comportamento simbólico** — as pessoas observam e imitam. Seja gentil, sorria, cumprimente as pessoas (são elas que geram o dinheiro que paga seu salário). Mostre que a linha de frente é o que importa, não a sede ou os escritórios de apoio. Se seu ambiente não for igualitário, você está no século errado;
- **Você provavelmente é a pessoa menos importante da empresa no dia a dia** (a maioria dos CEOs erra aqui). Quem atende o cliente é o mais importante. E sim, é preciso atenção constante para manter a humildade quando todo mundo ri das suas piadas;
- Mesmo que suas piadas não sejam boas, **é sua prioridade tornar a vida profissional gratificante** para todos na empresa. Faça do local de trabalho um ambiente feliz e vibrante. Quando seu CFO lhe entregar uma boa análise, vá até a equipe inteira de FP&A e agradeça;
- **Seu sucesso será medido pelo que acontece depois que você sair**. Se a empresa estagnar ou regredir após sua saída, você foi um péssimo CEO. Pense na sua sucessão desde o primeiro dia;
- **Você não é definido pelo seu cargo**. Um dia sairá, será esquecido, e tentar deixar um legado é perda de tempo.