Dilemas dos CEOs: Como realizar a transição de agendas operacionais para agendas mais estratégicas?

O sucesso de uma organização está intimamente relacionado à capacidade do seu CEO em liderar e implementar um conjunto de ações eficientes, capazes de gerar impactos positivos na organização, na governança e no desenvolvimento do seu protagonismo. No estudo realizado pela autora com um conjunto de CEOs, constatou-se que essas ações são realizadas por meio de agendas que devem priorizar, inicialmente, a organização do tempo e energia do CEO. Essas agendas priorizam a busca de aconselhamento, a estruturação de um escritório executivo e no desenvolvimento de um estilo próprio de liderança fundamentadas sempre em decisões e resultados de alto impacto, direcionados à visão de futuro e ao cumprimento integral do propósito organizacional.

No atual cenário empresarial, caracterizado pela volatilidade dos mercados e incertezas constantes, é crucial que um CEO organize suas agendas de maneira estruturada e busque conhecimentos que o apoiem em seu desenvolvimento. Com base em experiências vivenciadas pela autora em empresas de médio porte, este artigo tem como objetivo apresentar o conceito de agendas estratégicas, demonstrar as razões pelas quais alguns CEOs focam suas atividades em agendas mais operacionais e discutir passos essenciais sobre a melhor organização do tempo no desenvolvimento de agendas transformadoras.

Mas o que representa uma agenda mais estratégica?

Uma agenda estratégica deve ser fundamentada em decisões ancoradas nos pilares da Organização, na Governança e no Protagonismo exercido pelo CEO. Estabelecendo essas decisões, surgirão novas rotinas, exigindo resiliência, foco e energia para direcionar o sucesso do líder. Serão agendas com disciplina que envolverão a formulação de estratégias de longo prazo, a construção de horizontes futuros sustentáveis, o fortalecimento das capacidades organizacionais, a preparação e engajamento das lideranças, a preparação das instâncias decisórias com o objetivo de gerar valor a longo prazo e na criação de impactos positivos aos stakeholders. Dentro dessas disciplinas, está o preparo do CEO para assumir papéis e responsabilidades como o principal agente de transformação, alinhado à visão de futuro e ao propósito da organização.

A mudança para uma abordagem mais estratégica e voltada para o futuro não é simples e muitas vezes envolve escolhas difíceis e renúncias de rotinas operacionais. Então, por que muitos CEOs se concentram em agendas mais operacionais em vez de estratégicas?

A partir da vivência prática da autora no setor, constatou-se que existem razões recorrentes que ultrapassam aspectos como segmento de mercado, maturidade ou tempo de vida da empresa. Tais razões se revelam na forma de desafios, tanto internos quanto externos, enfrentados pelos CEOs. Isso, por sua vez, os leva a priorizar agendas operacionais em vez de estratégicas. Vejamos alguns exemplos identificados:

• Pressão por resultados de curto prazo;

• Falta de visão estratégica voltada para o futuro de longo prazo;

• Cultura organizacional indefinida com resistência à mudança;

• Ausência de rotinas próprias pré-definidas para reflexão estratégica e monitoramento dos resultados entregues por ela;

• Falta de comunicação e alinhamento com as equipes, sobretudo, com os seus talentos;

• Desconhecimento dos principais stakeholders e seus impactos sobre o negócio;

• Dificuldade em equilibrar prioridades;

• Estilo de liderança com decisões prevalecendo vieses cognitivos;

• Escassez de recursos detentores de conhecimento e altamente confiáveis que apoiem o CEO nesta mudança;

• Conselhos administrativos ou instâncias decisórias despreparadas e sem maturidade suficiente para constituir discussões estratégicas quando muitas das vezes, estão interessados somente nos dividendos.

A solidão inerente à posição do CEO revela os receios e temores em enfrentar tais conflitos, levando-os a se acomodarem em agendas mais familiares, voltadas para uma gestão baseada em comando e controle, sem almejar a geração de impactos significativos para um grupo mais amplo de partes interessadas que estão cada vez mais envolvidas com a organização.

Este dilema seria realmente crucial? De fato, grande parte dos CEOs que fizeram parte deste estudo não estavam prontos para enfrentar estas transformações. No entanto, embora fosse uma decisão compartilhada, todos tinham a necessidade e o desejo de implementá-las. Isso se devia, principalmente, ao fato de estarem distantes da visão de futuro planejada, dos resultados esperados e, acima de tudo, à insatisfação com o exercício de suas funções diante dos diversos desafios impostos pelas melhores práticas do mercado provocados e inspirados pela autora.

O estudo encontrou três ações ou agendas chave que impulsionam o CEO em sua jornada de transição de uma agenda operacional para uma agenda estratégica. Para superar os desafios e liderar agendas transformadoras, é fundamental que os CEOs, primeiramente, optem por investir em seu próprio protagonismo, entendendo que seu tempo é essencial para o desenvolvimento de habilidades pessoais e investimento em recursos que apoiem e fortaleçam o processo de tomada de decisão e, sobretudo, seu bem-estar. Três agendas importantes para iniciar a mudança e dar base as demais agendas transformadoras:

1. **Buscar aconselhamento:** Um líder deve procurar mentores e conselheiros com experiência e conhecimento pertinentes que possam auxiliar no seu crescimento e em tomadas de decisões complexas, proporcionando perspectivas diversas e não planejadas, evitando assim vieses cognitivos nas decisões.

2. **Estruturar um escritório executivo:** É importante que um CEO tenha assistentes que auxiliem na organização do tempo com atividades que somente o CEO possa fazer e ajude na delegação de outras atividades, evitando esgotamento e garantindo práticas que ajudem na sua recuperação, como exemplo, passar tempo com a família e praticar exercícios.

3. **Desenvolver um estilo de liderança próprio:** Um CEO deve aperfeiçoar seu estilo, alinhando ações às convicções pessoais e refletindo sobre o legado desejado e os valores defendidos. Isso resulta em atuação autêntica e eficiente, minimiza mal-entendidos e destaca a relevância de palavras e atitudes no ambiente corporativo que precisam estar claros.

Ao adotar essas medidas, os CEOs se tornam mais capacitados para liderar transformações em suas organizações. Com sólidas agendas estratégicas, embasadas em conhecimentos relevantes e focadas no sucesso a longo prazo, eles passam a enxergar decisões sob novas perspectivas, alcançando patamares superiores e enfrentando os desafios do atual mercado em constante evolução. Isso resulta em um impacto positivo não somente em suas empresas, mas também na sociedade como um todo. Dessa forma, emergem líderes inspiradores, impulsionando o crescimento, fazendo uso melhor do seu tempo e energia para protagonizar novas histórias de transformação.

Que tal construir a sua agenda estratégica de longo prazo com a FDC? Clique aqui e saiba todos os detalhes sobre o PAEX (Parceiros para Excelência), solução com mais de 30 anos de mercado que desenvolveu a estratégia de mais de 3.500 empresas do Brasil, América Latina, Europa e África.

Autora: Erica Bamberg, professora associada da Fundação Dom Cabral.