

# Sai o 'executivo macho', entra o 'líder engajado'

Livro de consultor e de psicólogo diz que sairá melhor da crise chefe que mudar totalmente a forma de comandar

Deborah Berlinck

Correspondente

• PARIS. Ninguém vai sair imune da crise mundial. Nem mesmo os CEOs — os diretores-executivos — de empresas bem-sucedidas. Diante da perspectiva de 30 milhões de novos desempregados até 2010, segundo estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), terão mais chance de sair bem da crise os líderes que fizerem uma espécie de catarse coletiva com seus empregados no momento crítico das demissões ou reestruturações, para depois ir fundo num ponto: rever completamente a forma de comandar.

É o que prevê o belga-suíço Didier Marlier, um dos principais autores do livro "Engaging leadership" (Liderança engajada), recém-publicado na Inglaterra. Marlier e o psicólogo inglês Chris Parker, ex-professor de uma das melhores escolas de administração da Europa, o IMD, sustentam que o executivo "que ditou as regras até agora — que acha que sabe tudo e comanda a empresa "de cima para baixo" — está com seu tempo contado. Eles veem a emergência do "líder engajado", que vai trabalhar mais à

escuta dos empregados. Jørgen Vig Knudstorp, que comanda o grupo dinamarquês Lego, por exemplo, é um diretor-executivo atípico: tem um blog. Ele diz que faz questão de escrever ele mesmo, e coloca desde sua agenda semanal até histórias da empresa e fotos de sua família.

— Assim as pessoas podem ver o que estou fazendo e o que estou honestamente pensando. E podem obter uma visão mais equilibrada do que estamos tentando atingir.

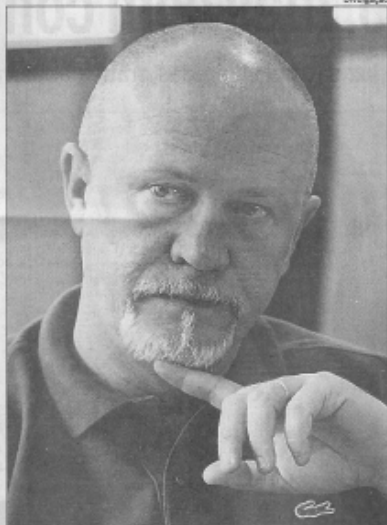
Na reestruturação que Knudstorp fez para levantar a Lego, os demitidos foram avisados com um ano de antecedência e se criou a Casa do Futuro, para treiná-los para outros segmentos

## OS MANDAMENTOS DE UM LÍDER ENGAJADO

**I INTELLECTO:** tem que ser claro e convincente

**II COMPORTAMENTO:** ação em sintonia com o discurso. É inaceitável pedir sacrifício aos empregados e, ao mesmo tempo, desfilhar de jato privado

**III EMOCIONAL:** dar uma "razão de ser" para a empresa e abrir espaço para que os funcionários possam influenciar no processo



PARA MARLIER, executivo que dita regras está com o tempo contado

mais promissores. Para Marlier, que é consultor de várias empresas, a crise atual, motivada por uma crise de valores, pode marcar o início do fim do "executivo macho". A primeira mudança: o mundo dos negócios, que reinava poderoso sobre o mundo político, está pedindo dinheiro.

**Na França, houve três sequestros de executivos** "Inimaginável" há apenas seis meses ver executivos de Citigroup, General Motors, Ford e Chrysler indo ao Congresso americano pedir socorro, afirma Marlier. Ou ainda o CEO da AIG — a seguradora americana socorrida com dinheiro público — chamado para justificar gastos. Na França, a notícia de sa-

lários e bônus fantásticos dos executivos e milhões de euros em dividendos aos acionistas no momento em que muitos perdem o emprego foi a gota d'água. Somente em março, houve três sequestros-relâmpagos de CEOs no país.

— Espero que o senhor tenha passagem (de trem) flexível e uma escova de dentes — disse um funcionário da fábrica da Sony em Pontonx-sur-Adour, antes de reter por toda uma noite o diretor-executivo, Serge Foucher.

Recentemente, François Henri Pinault, CEO do Pinault-Printemps Redoute (PPR), saiu de uma reunião quando o tódi em que entrou foi cercado por empregados da Fnac e da Conforama, duas empresas do grupo.

Ficou bloqueado uma hora numa rua no centro de Paris. No mês passado, seu grupo distribuiu € 493 milhões em dividendos aos acionistas, ao mesmo tempo em que suprimiu 1.200 empregos a título de "anticipação" da baixa nos negócios em razão da crise.

Didier Cornardeau, que preside uma associação de pequenos acionistas na França, a Appac, prevê distúrbio social este ano se o mundo dos negócios não se "moralizar".

— O que franceses, acionistas, empregados sentem é isso: uma crise de moralidade. As pessoas não confiam mais nos banqueiros, nos executivos-chefes, sentem-se ultrajadas pelos salários indecentes (dos executivos) e por pessoas que des-

## CORPO A CORPO

DIDIER MARLIER

### 'Destruição criativa'

• PARIS. Autor do livro "Liderança engajada", o belga-suíço Didier Marlier coordena uma seleção de executivos de grandes corporações que buscam um novo modelo para comandar suas empresas. Marlier diz que o mundo empresarial está vivendo um processo de "destruição criativa".

**O GLOBO:** O que é um executivo engajado? **MARLIER:** É o que entende que não vai salvar o negócio sozinho e está consciente de que depende do resto da organização para obter resultados.

• O que diria aos executivos que estão demitindo em massa? **MARLIER:** Nenhum líder gosta de despedir funcionários. Mas, quando neces-

sário, não pode fugir da responsabilidade. Há 15 anos, a Levi's teve que demitir muitos funcionários e tratou os demitidos como heróis que se sacrificaram para salvar a empresa, comprometendo-se a dar prioridade a eles quando voltasse a contratar. Em período de demissão, a moral e a energia dos funcionários mantidos cal drasticamente se a empresa trata mal os demitidos.

• O que muda com a crise? **MARLIER:** O mundo das empresas, em particular nos Estados Unidos e na Europa, está descobrindo que depen-

de dos governos. É os políticos não abertos não tão facilmente desse poder sobre as empresas, que retomaram a um custo altíssimo para os contribuintes. (D.B.)

riram a economia dos países. Nos últimos dois anos, o número de acionistas na França caiu de 7,5 milhões para 6,5 milhões, diz a Appac.

— Se o problema de fundo não for resolvido, vamos dizer aos acionistas: saiam da Bolsa; é muito arriscado, porque não há mais para confiar nos conselhos de administração. Já se dá um problema: as empresas precisam de dinheiro e ele vem dos acionistas ou bancos.

Cornardeau fala de uma "casa" de diretores-executivos na França que decidem seus privilégios e estão desconectados dos interesses dos acionistas e empregados. Um PDG (demonstração, na França, do diretor-executivo) pode ser administrador de até cinco outras empresas.

A Appac liderou a campanha que impediu que Pierre Biller, ex-diretor-executivo da Alstom, recebesse uma indenização de € 4,1 milhões em 2005 ao sair em plena crise da empresa.

— Quando há uma crise como a atual, é preciso que todo mundo acoste fazer um esforço: os acionistas, recebendo menos dividendos, os diretores-executivos, embolsando menos, e os empregados, compreendendo que será preciso talvez abandonar as 35 horas (se que limita em 35 horas por semana o trabalho) — diz Cornardeau. ■

**O GLOBO NA INTERNET** **OPINIÃO** A crise vai mudar a forma de administrar as empresas? [globo.com.br/economia](http://globo.com.br/economia)