

## GOVERNANÇA

# Empresas buscam conselheiros com bagagem em TI

Ter executivos da área de tecnologia no "board" é tendência mundial, especialmente no setor de varejo. Por **Edson Valente**, de São Paulo

Como atualmente **as atividades de TI permeiam as estratégias** de praticamente todas as áreas das companhias, muitas já estão preocupadas em **ter um especialista do setor dentro de seus conselhos de administração**.

O movimento tem se consolidado especialmente nos Estados Unidos, onde varejistas como o **Walmart** tem entre os integrantes do 'board' **Marissa Mayer**, ex-executiva do Google e atual comandante do Yahoo, e Kevin Systrom, CEO e cofundador do Instagram. Outro caso é a **P&G**, que conta com **Meg Whitman**, ex-presidente do eBay e atual Hewlett-Packard, em seu conselho. Já na indústria farmacêutica, um dos exemplos é a **Pfizer**, que incluiu **Shantanu Narayen**, CEO da Adobe, no 'board'.

No Brasil ainda são poucos os executivos de TI que fazem parte dos conselhos de administração de empresas. Um deles é **Nelson Wortsman**, de 68 anos, que foi CEO da Sharp e da CCE, além de diretor da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom). Essa experiência foi fundamental para integrar o 'board' da **Flytour**, companhia do setor de turismo.

"Toda empresa de serviço é, basicamente, de processos. Analisá-los profundamente e automatizá-los ajudam a aumentar a competitividade, buscando diminuição dos custos e maior rapidez nos resultados", afirma. Para ele, **a boa gestão do negócio está ligada à área de TI**, e quem quer abrir capital ou uma operação de fusão precisa estar bem preparado tecnologicamente. **"Os investidores exigem que as organizações tenham um sistema de gestão de primeira linha."**

Wortsman afirma que há cerca de dez anos já planejava ser conselheiro — há três começou a atuar na função. Desde o começo do ano passado dedica-se exclusivamente à atividade de conselheiro. Além da Flytour, ele participa do conselho de uma companhia de soluções tecnológicas de software.

De acordo com Francisco Brito, consultor de governança da companhia de recrutamento Odgers Berndtson, **a predominância nos conselhos ainda é de executivos financeiros**. Em sua opinião, **há certa miopia em parte das corporações sobre a necessidade de se ter alguém que entenda especialmente do meio digital**

entre os conselheiros. Já em relação aos profissionais dessa área, **é escassa a oferta dos que poderiam ocupar essa cadeira**. "Às vezes, alguém com enfoque na questão digital pode agregar muito mais que uma pessoa de finanças no que diz respeito à performance organizacional. Contudo, um diretor de TI ou CIO ainda está muito preso ao dia a dia."

Além disso, Brito ressalta que em empresas de tecnologia ou startups de internet existe o perigo de se considerar que, por se tratar do "core business", não existe a necessidade de se ter alguém com esse background específico. "Cria-se a soberba de não se valer dessa visão externa sobre problemas e oportunidades", afirma.

Na Zenvia, companhia de serviços móveis, o CEO, Cassio Bobbin, também exerce a função de conselheiro — ele ainda integra 'boards' em startups que lidam diretamente com tecnologia. Na sua visão, **a importância de um profissional com essa bagagem no conselho passa por aspectos como inovação, eficiência e governança**. "Sem ele, falta um parecer fundamental para as tomadas de decisão."

Para Luiz Marcatti, sócio da Mesa Corporate Governance, **muitas companhias ainda veem a tecnologia como ferramenta, e não como um componente estratégico a ponto de requerer um membro no conselho de administração**. "Existe também o viés de escolher como conselheiro alguém do setor em que a empresa atua", diz.

Há ainda o aspecto de **os profissionais de TI e digital, no geral, serem mais novos — um perfil distinto do tradicionalmente encontrado em conselhos de administração**. "É preciso quebrar esse paradigma", diz Rodrigo Byrro, vice-presidente da companhia de recrutamento de executivos Fesa. **"Pessoas jovens, com outra mentalidade, ajudam a pensar de formas diferentes, a propor outros modelos de negócio."**

Fazer um melhor uso de ferramentas como **big data, computação em nuvem e redes sociais nos processos corporativos são alguns exemplos**. **"As empresas podem perder competitividade se não olharem para essas tendências de inovação"**, complementa Renata Klee de Vasconcellos, diretora e responsável pela célula de TI, telecom, mídia, comunicação e serviços profissionais da Fe-

sa. **"Tecnologia faz parte da operação, é intrínseca ao negócio."**

Na avaliação de Luís Giolo, diretor-geral da empresa de recrutamento Egon Zehnder, a maior demanda das empresas é por profissionais de tecnologia para cargos executivos. "Elas enxergam que é necessário mexer em seus conselhos. Existe um incômodo, mas não as vejo atuando nisso", afirma. **"Há ainda a influência da questão cultural, segundo a qual os conselheiros têm cabelos brancos e 50 e poucos anos**. Ou seja, um perfil mais sênior e muitas vezes uma dedicação em tempo integral."

Mesmo **para encontrar pessoas especializadas em assuntos digitais para postos executivos há dificuldade**, de acordo com Giolo. Um diretor de marketing com essa característica, exemplifica, tem sido bastante procurado, **mas a oferta é limitada, e os que existem são bastante disputados no mercado**. "Profissionais com essa especialização são importantes principalmente por uma questão óbvia: a diversificação dos canais de venda", diz.

E são as empresas de varejo, em particular, **as que mais se movimentam no Brasil para incorporar esses especialistas em seus conselhos**, na percepção de Luis Filipe Cavalcanti, CEO da APPI, fornecedora de soluções tecnológicas para o mercado de meios de pagamento. **Essa é uma tendência que ele diz já ter observado quando morava nos Estados Unidos, há cerca de quatro anos**.

Segundo o executivo, **algumas empresas tradicionais do ramo de varejo já tinham essa visão, preocupadas em não serem surpreendidas por fenômenos como a Amazon — especialmente com a ascensão dos smartphones**. Além disso, as empresas de mídias tradicionais também estão atentas a como fazer a transição para o digital envolvendo redes sociais e mobile. "Na própria indústria de pagamentos americana, em que surgiram várias startups com foco no chamado mobile payment e em varejo digital, o avanço da tecnologia trouxe para as empresas estebelecidas o desafio de saber incorporar essas tendências ao seu portfólio, levando a repensar a formação dos conselhos e da própria equipe executiva", enfatiza.

Cavalcanti conta que, de dois anos para cá, varejistas brasileiros também passaram a buscar



Nelson Wortsman, ex-CEO da Sharp e da CCE, atua como conselheiro da Flytour, companhia do setor de turismo

profissionais com esses conhecimentos para serem conselheiros. **Ele mesmo considera a hipótese de passar a exercer esse papel já a partir do ano que vem, caso surja a oportunidade**.

Em 2013, o engenheiro eletrônico Armando de Toledo Filho, atualmente com 51 anos e diretor de marketing de serviços para a América Latina da IBM, resolveu pensar no que vai fazer após a aposentadoria e se matriculou em um curso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para receber orientações sobre o trabalho de conselheiro. Quando saiu à procura de uma chance para desempenhar a função, diz ter notado um descompasso entre o perfil que se espera de um membro de conselho — alguém com grande experiência — e **o que em geral um profissional de tecnologia tem a oferecer — conhecimentos provenientes de um mundo em que tudo se move rápido demais**.

Sem muito espaço nas companhias tradicionais, encontrou um atalho para "construir um currículo" como integrante de 'boards' em uma ONG, o Laboratório de Educação, que desenvolve conteúdos pedagógicos. Sua primeira reunião aconteceu no começo deste ano. "Para eles é interessante minha bagagem em TI", diz Toledo Filho, que está há 26 anos na IBM.



SE BEBER, NÃO DIRIJA

## O Fórum Econômico de Davos e o executivo sem espelho

### Novas Conexões

Rafael Souto



No último mês de janeiro, foi realizado no Fórum Econômico de Davos um debate sobre os Brics (grupo composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Os representantes dos países eram mediados pelo hábil jornalista Sílvia Boccanera. Também como convidado participou

Carlos Ghosn, presidente do grupo Nissan Renault.

As perguntas giravam em torno dos temas de crescimento econômico, inflação e competitividade. Observei a clareza das colocações do representante chinês, que disse não ser mais possível que a economia do gigante asiático cresça dois dígitos. Citou problemas como inflação e os desafios de infraestrutura para uma enorme população que representa um quinto do planeta.

Na fala do indiano também ouvimos com objetividade os desafios do emergente. O russo reconheceu a estratégia de reposicionamento geopolítico do governo e os impactos na economia. Deixou claro que essa escolha previa os riscos de represália internacional e enfraquecimento de sua economia. Embora o caminho de conquista territorial pela força soe

como uma tirania de Putin, a estratégia estava bem definida.

Na África do Sul também observamos com clareza os pontos a serem enfrentados, incluindo questões de uma jovem democracia que ainda está vencendo o preconceito racial.

Já na vez do representante brasileiro, fiquei perplexo. Diante de uma questão direta sobre como lidar com o baixo crescimento, a resposta veio no tom de "veja bem", seguida de uma série de explicações que não atacavam o ponto central. E assim foi: respostas evasivas e sem clareza dos passos a serem seguidos. Confesso que senti vergonha alheia. Vergonha da falta de visão e estratégia para resolver os problemas. A negação das dificuldades e a incapacidade de determinar objetivos são uma condenação inequívoca ao fracasso.

Citei esse encontro de Davos para relacioná-lo com minha

percepção sobre muitos executivos no que se refere a planejar sua carreira, aos movimentos de transição e seu desenvolvimento.

Vivemos a cultura do infalível. Reconhecer erros e limitações é cada vez mais difícil. A escolha pelo caminho de explicações externas e transferência de culpa parece ser a estratégia preferida de muitos profissionais. Minhas conversas com vários executivos parecem ser uma cópia do modelo que o ministro brasileiro usou em Davos. Minimizar o problema e responsabilizar terceiros pelos erros.

A mesma ausência de clareza aparece no tema de planejamento de carreira. Muitos profissionais têm uma visão sobre o que pretendem no futuro, mas poucos conseguem estruturar os passos para chegar lá. E o principal componente

é planejar no tempo como alcançar os objetivos.

Com frequência reclamam das empresas que buscam resultados no curto prazo, mas não têm coerência na velocidade em que esperam suas promoções.

Certa vez conversei com um executivo de RH e perguntei o que ele mais valorizava em um profissional. Ele me disse de maneira simples e clara: saber o tamanho da cadeira em que pode sentar.

Ouvi isso há quase 20 anos e me parece fazer todo o sentido. Fomos criados num país instável, com baixa previsibilidade. Vivemos anos com hiperinflação, ditadura, desconfiança no sistema financeiro, baixa competitividade e modelos de trabalho em que as carreiras eram totalmente geridas pela empresa. Esse período de trevas para estratégia e gestão de carreira durou até os anos 90.

De lá para cá, as condições do mercado de trabalho mudaram e a possibilidade de construir projetos de médio e longo prazos se tornou possível.

Mas, para isso, é necessário ter clareza sobre seu momento profissional, pontos de desenvolvimento e objetivos.

Quando colocamos juntas a cultura do executivo infalível e o desejo de rápido crescimento profissional, estamos correndo o risco de gerar graves distorções sobre o correto valor de uma carreira no mercado.

A construção de uma história profissional sólida exige empo e ciclos de trabalho consistentes nas empresas.

Assim como nosso ministro em Davos, todo profissional precisa de um espelho bem calibrado para gerir sua carreira.

Rafael Souto é CEO e sócio-fundador da Produtiva Carreira e Conexões com o Mercado