

Veja como levar o conselho de administração
a reassumir seu papel de liderança.

Um conselho *que* lidera

Jay W. Lorsch e Robert C. Clark

NÃO É EXAGERO DIZER que a governança de empresas trocou o santuário da sala do conselho pelo foco incandescente do discurso público. Conselheiros independentes em países como os Estados Unidos hoje convivem com mais exigências: precisam garantir que a empresa esteja em conformidade com uma legislação

em constante evolução, coibir no ato qualquer irregularidade na ala executiva e aplacar o insaciável apetite de acionistas e do mercado por resultados positivos no curto prazo.

Ao que parece, o conselho vem fazendo jus ao desafio. Seus integrantes estão mais sérios, se esforçando mais. Na maior parte dos casos, a reforma na governança parece ter dado ao

Com o envolvimento maior na área da conformidade, o conselho se distanciou do planejamento a longo prazo, o que expõe acionistas a outro tipo de risco.

conselho poder de verdade para monitorar os atos da diretoria. O resultado é que, na última década, muitos conselhos deram grandes passos à frente. Só que o mundo pós-Enron também teve conseqüências negativas e involuntárias para o conselho — sendo a mais crítica delas a incapacidade de conselheiros de agir como líderes voltados a garantir o sucesso da empresa a longo prazo.

Grandes empresas de capital aberto são um motor importante da prosperidade econômica — e é dever supremo do conselho garantir que esses tesouros nacionais vicejem. Como declarou o historiador Alfred D. Chandler Jr., o declínio e a derrocada de empresas outrora prósperas é um fato histórico. Mas esse declínio não é inevitável — só se instala quando os dirigentes da empresa (tanto presidentes como conselheiros) são incapazes de prever e enfrentar ameaças de longo prazo diante da organização.

Atualmente, o conselho num país como os EUA faz hora extra só para se ajustar à lei Sarbanes-Oxley e a outras exigências relativamente novas de transparência. Com isso, a ênfase maior vai para o trabalho de comitês — e não para a exploração do poder intelectual de todo o conselho para o enfrentamento de questões complexas. Em vez de atuar em colaboração com a diretoria, o conselho está criando ou perpetuando uma relação disfuncional que coloca conselheiros no papel de polícia interna que faz valer as normas e fica de olho em deslizes da cúpula executiva — e não de guias cuja função é ajudar a diretoria a escolher o caminho certo.

Para piorar, o antigo foco do conselho em resultados trimestrais ficou mais intenso. Essa ênfase no curto prazo tem repercussões (veja "Managing Our Way to Economic Decline", de Robert H. Hayes e William J. Abernathy, HBR July- August 1980). Em março de 2007 a Câmara Americana de Comércio — com cerca de 3 milhões de membros, uma das maiores federações de empresas do mundo — chegou a sugerir que as empresas deixassem de divulgar suas expectativas para o resultado trimestral. A tese é que esse tipo de

projeção inevitavelmente faz pressão para que conselhos e presidentes — que na última década viram sua permanência no posto cair e seu salário subir — tomem o atalho mais curto para garantir resultados, e não necessariamente a rota para o sucesso no longo prazo. A maioria dos conselhos, quando confrontada com trimestres seguidos de declínio nos resultados, automaticamente expulsa o presidente e busca um substituto — em geral alguém de fora, já que esse mesmo conselho não raro é incapaz de garantir a continuidade interna da diretoria.

O conselho pode e deve buscar um equilíbrio maior entre o papel de agente fiscalizador e o de definidor do futuro da empresa. De seu lugar à mesa, seus integrantes devem levar o próprio conselho e a equipe executiva a pensar de modo estratégico e financeiro no futuro da empresa e no planejamento sucessório. É sem dúvida responsabilidade da cúpula executiva traçar e implementar a estratégia, mas cabe ao conselho usar uma lente de longo alcance ao solicitar e examinar propostas da alta diretoria — incentivando a cúpula a se superar mesmo quando as coisas estiverem caminhando bem e desafiando-a a reagir com criatividade diante de ameaças ou problemas.

Não faz sentido esperar que todo diretor independente entenda todos os detalhes do desempenho da empresa — dos sucessos e dos fracassos. Mas pode, e deve, ser capaz de permanecer focado em tendências de longo prazo e no impacto destas para a empresa. Em suma, deve aprender a liderar da sala do conselho.

Nas páginas seguintes, mostraremos como isso seria possível. Abordaremos o ambiente no qual o conselho hoje opera, o que é preciso para que retome o controle de sua pauta e o que ocorre quando o conselho assume a dianteira em discussões críticas e prospectivas sobre finanças, estratégia e desenvolvimento de talentos.

Visão imediatista

Ano passado, um conselho que conhecemos bem criou um comitê de estratégia e nele instalou os cinco conselheiros mais familiarizados com o setor da empresa. A idéia é que esse comitê atuaria em estreita colaboração com a diretoria para estudar a provável evolução do setor e a posição da empresa nele. A missão da equipe era apresentar ao conselho (em sua totalidade) recomendações para uma estratégia de

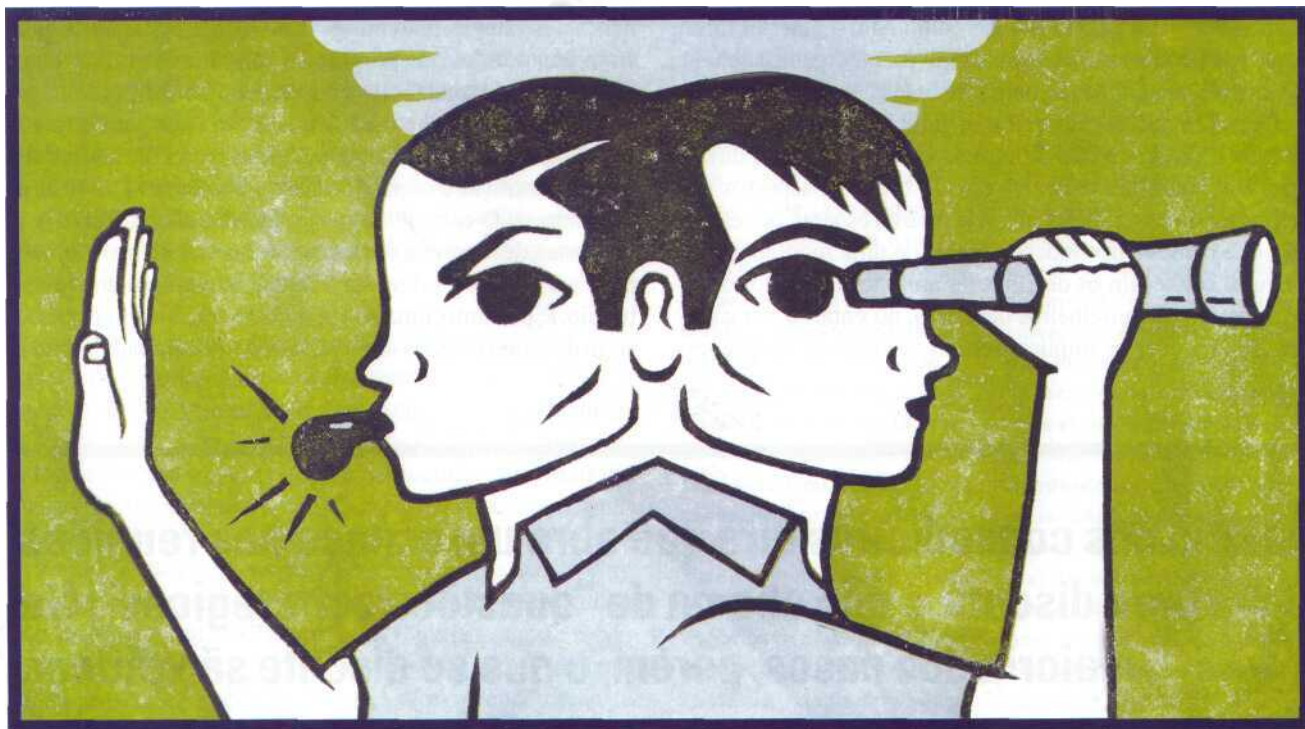
longo prazo — algo que a cúpula executiva apoiasse sem reservas. Os integrantes do comitê trabalharam durante seis meses; coletaram informações e se reuniram com frequência, entre eles e com altos dirigentes da empresa. O resultado? Um plano para contenção de custos e crescimento da receita — por apenas dois anos. Obviamente, o plano não se centrava nem em mudanças importantes na estratégia nem no longo prazo — fato que não pareceu incomodar o conselho. Há vários motivos para que esse conselho, como o de muitas outras empresas de capital aberto em dificuldades, esteja deixando a desejar em visão de longo prazo.

Foco maior em conformidade significa mais trabalho. Embora novas normas tenham aumentado a carga de trabalho de conselheiros, o volume de tempo que passam juntos para levar a cabo suas tarefas não mudou. O conselho típico, mesmo em empresas de porte muito grande, se reúne apenas cinco ou seis vezes por ano, por pouco mais de um dia a cada vez. Para piorar, a pauta do conselho está lotada de temas de governança: conformidade com normas, auditoria, questões legais e ligadas a acionistas — todos importantes, todos claramente dignos da atenção do conselho, mas nenhum deles relevante para a liderança ou a estratégia. Desde a adoção da lei Sarbanes-Oxley, em 2002, o tempo exigido para reuniões de comitês de auditoria, por exemplo, dobrou — no mínimo. Isso, por sua vez, aumentou o tempo dedicado pelo conselho inteiro a questões de auditoria e informe de dados financeiros.

Apesar dos novos encargos, a maioria dos conselhos parece parada no tempo, tocando suas atividades do mesmo jeito

de sempre: o mesmo número de reuniões — e cada uma com a mesma duração —, os mesmos comitês e o mesmo padrão de interação entre conselheiros e entre conselheiros e diretores. Sua resposta a novas exigências regulamentares foi enfiar dez quilos de conteúdo num saco de cinco quilos. Não raro, conselheiros são incapazes de concluir o trabalho em comitês no prazo estabelecido. É comum suas discussões serem interrompidas — para continuar depois em teleconferências arranjadas às pressas. Itens em pauta que possam abordar preocupações no futuro recebem pouca atenção. Os conselheiros abaixam a cabeça e seguem em frente; não param para se perguntar como mudar seus processos e procedimentos para realizar mais.

Relação do conselho com diretoria mudou. O conselho sempre recorreu à alta diretoria para obter o grosso das informações sobre a empresa. Afinal, os conselheiros não estão — e nem querem estar — tão imersos nos detalhes da organização quanto a cúpula executiva. Do ponto de vista dos conselheiros, o presidente e sua equipe devem ter latitude e responsabilidade para tocar a empresa como bem entenderem, com o conselho oferecendo apenas uma orientação de alto nível. Em virtude do atual foco na conformidade com as normas, porém, os conselheiros se vêem no papel que desde sempre tentaram evitar: o de microgestores. Estão esquadrinhando os atos da diretoria, exigindo mais explicações, examinando mais detidamente propostas e relatórios — para ter certeza de que não haja nada de irregular e ilegal na conduta de executivos. A nosso ver, a ironia aqui é que, com esse envolvimento maior na área da



conformidade, o conselho se distanciou do planejamento a longo prazo, o que expõe acionistas a outro tipo de risco, potencialmente maior.

Pressão por resultados imediatos e mensuráveis segue intensa. A obsessão com resultados trimestrais tolhe a capacidade do conselho de planejar para o longo prazo. Certos dirigentes empresariais são da opinião de que sua empresa precisa apenas de metas e resultados de curto prazo. Afinal, observam, o longo prazo é composto de uma série de conquististas de curto prazo. Discordamos veementemente. Estivemos em conselhos cujos integrantes, assim como a diretoria da empresa, estavam de tal forma concentrados no resultado trimestral ou no lançamento acelerado de produtos que tardavam a reconhecer tendências que, em última instância, criaram problemas para a organização — tecnologias disruptivas no setor, por exemplo, ou concorrentes novas oriundas de mercados emergentes.

Para que a empresa triunfe na economia global, seus conselheiros e altos executivos devem vislumbrar claramente onde desejam que a organização esteja dali a cinco ou dez anos. A maioria dos conselheiros dirá que abre um espaço nas reuniões para discutir o que chama de "questões estratégicas". Na maioria dos casos, porém, o que se discute são táticas: o conselho está respondendo a questões do tipo "Como nos saímos no último trimestre?" e "O que precisamos fazer de modo distinto nos próximos três meses?". Os parâmetros considerados quase sempre são financeiros, pois essa é a linguagem que conselheiros de origens distintas partilham — e na qual podem conversar com fluência. Recursos estratégicos como tecnologia ou marketing costumam receber atenção limitada. Quando o destino supremo da empresa está a apenas 90 dias dali, nem o conselho nem a alta diretoria terão tempo ou incentivos para traçar metas organizacionais de longo prazo explícitas, bem articuladas.

É verdade que as empresas de capital aberto de hoje estão cada vez maiores e mais complexas — e que é mais difícil para um conselheiro estar a par de todos os aspectos do negócio e do setor. Talvez não seja realista esperar, por exemplo, que conselheiros independentes de uma montadora de veículos conheçam os detalhes de uma nova tecnologia de motores. Esses conselheiros deveriam, no entanto, ser capazes de entender as implicações das volumosas obrigações

previdenciárias da empresa, por exemplo, ou participar de discussões sobre a estratégia global de marcas da empresa — entrar ou não na Índia e, caso sim, terceirizar a operação ou formar uma joint venture? Ou, ainda, de avaliar com regularidade informações sobre a concorrência. Outra coisa que o conselho deveria ser capaz de fazer é discutir razoavelmente questões de formação de talentos e sucessão. Infelizmente, isso costuma ser a exceção, e não a regra, na maioria dos conselhos.

Atenção ao longo prazo

Para tomar as rédeas do destino da empresa a longo prazo o conselho precisa primeiro definir claramente, para si e para a cúpula executiva, os papéis complementares que cada lado irá desempenhar. Cada grupo deve ser realista em relação àquilo que pode realizar sozinho, considerando seu tempo e seu conhecimento. Naturalmente, cada conselho e cada diretoria definirão seu papel de modo distinto, à luz das circunstâncias da empresa. Em geral, porém, a estrutura terá um aspecto conhecido — mas com ênfase no longo prazo: a diretoria executiva vai traçar e propor planos de longo alcance, enquanto o conselho dará sua resposta a essas propostas e discutirá entre si (e com a diretoria) sua validade e sua sensatez.

Segundo, já que leis e normas obrigam o conselho a se envolver nos pormenores da conformidade, os conselheiros terão de se esforçar para manter a maior distância possível dos detalhes quando o assunto são questões estratégicas. Em vez de tentarem se inteirar de todo pormenor das operações, o ideal é que explorem o vasto conhecimento e a sabedoria acumulada numa série de arenas relevantes do negócio: finanças, estratégia, marketing, tecnologia. É justamente essa visão panorâmica que permite ao conselho identificar com mais facilidade tendências e ameaças no horizonte.

Terceiro, o conselho precisa não só ser uma platéia inteligente, informada e altamente interativa para a diretoria, mas também motivar a cúpula executiva a se dedicar ao futuro da empresa. O conselho tem o poder de aprovar planos e propostas, de mexer na diretoria da empresa. Além disso, não pode ser evitado — deve ser informado regularmente da situação. É, portanto, uma boa plataforma da qual pregar uma visão de longo prazo — ou seja, envolver deliberadamente a

A maioria dos conselheiros dirá que abre um espaço nas reuniões para discutir o que chama de "questões estratégicas". Na maioria dos casos, porém, o que se discute são táticas.

alta diretoria em discussões sobre temas críticos no futuro e frisar o caráter prioritário dessas questões.

Por último, os conselheiros devem incentivar a liderança não só a partir da sala do conselho, mas entre suas fileiras. Empresas nos EUA há muito discutem se o cabeça executivo da organização deve seguir acumulando a função de presidente do conselho. É difícil argumentar contra a tese de que separar as duas funções pode fortalecer a liderança independente do conselho. Uma pesquisa que conduzimos em 2005 com conselheiros de empresas do ranking *Fortune* 200 sugere, porém, que a eficácia do conselho está menos ligada à estrutura formal do que à qualidade dos conselheiros propriamente ditos e ao modo como interagem (veja o quadro "Os verdadeiros sinais de um conselho forte").

Legalmente falando, o conselho é um grupo de pares, com responsabilidade coletiva e não individual. Os mais eficazes, no entanto, possuem vários conselheiros dispostos a assumir a liderança em questões específicas, seja qual for seu título. Às vezes, o presidente de um comitê pode agir como catalisador de avanços. Às vezes, um conselheiro qualquer, ao enxergar a necessidade de iniciar a discussão de uma questão, toma a iniciativa. No caso do comitê de estratégia que citamos anteriormente, um conselheiro que nem pertencia ao comitê chamou a atenção para o caráter imediatista da proposta dos colegas e para a necessidade de uma visão mais voltada ao longo prazo (por que o plano não abarca dez anos, em vez de dois?). A princípio, os demais integrantes do conselho ignoraram seus comentários, sobretudo os conselheiros que haviam integrado o comitê e se empenhado tanto em formular as recomendações. Mas o dissidente insistiu em sua tese e, no final, o conselho concluiu que seria preciso um plano estratégico de maior alcance.

Como sugere o exemplo, é muito importante que cada conselheiro diga o que pensa e faça perguntas duras — tão importante quanto o conselho agir como coletividade. Só que raras vezes se vê esse tipo de liderança. Primeiro, porque é vista como um questionamento aberto do *modus operandi* básico do conselho. Segundo, porque qualquer conflito consome um recurso precioso: o tempo que os conselheiros passam juntos para discutir e tomar decisões.

Quando o conselho reafirma sua liderança

Ao aceitar a necessidade de considerar mais detidamente o longo prazo, o conselho pode empregar seu tempo de modo mais eficiente — cuidando da conformidade às normas, mas também reservando um tempo para discutir temas mais voltados ao futuro. Vejamos mais de perto o que ocorre quando o conselho assume um papel de liderança mais ativo.

Definir o longo prazo. Esse processo deve começar com um consenso entre conselheiros e diretores sobre o que significa "longo prazo" na empresa. É muito comum o conselho achar que suas discussões sobre uma transação específica — uma aquisição, por exemplo, ou a venda de parte

Os verdadeiros sinais de um conselho forte

Embora o objetivo do ativismo de acionistas seja melhorar a governança corporativa, é reduzido seu impacto sobre o desempenho do conselho de administração. Uma sondagem de conselheiros de empresas do ranking *Fortune* 200 por nós realizada em 2005 sugere que essa turma não crê que os critérios empregados por agências de classificação como a ISS Governance Services (antiga Institutional Shareholder Services) para avaliar o desempenho do conselho tenham muita relação com a eficácia desse grupo.

Pedimos a opinião de conselheiros sobre os 52 indicadores de boa governança corporativa mais usados por agências avaliadoras — incluindo muitos fatores de fácil definição (como nomeação de um conselheiro principal ou presidente e conformidade com normas relativamente novas do mercado acionário). Para os conselheiros, nada disso tinha muita importância. O que realmente pesava, disseram, eram critérios ligados à qualidade da composição, de talentos e de processos do conselho. Três dos fatores de nota mais elevada tinham relação com o currículo, o conhecimento e a qualificação dos conselheiros ("Integrantes do conselho sabem quais são os principais motores dos negócios da empresa?", "Integrantes do conselho sabem quais são os indicadores ade-

quados do desempenho da empresa?" e "Somatória de experiências e de currículos dos conselheiros é adequada aos negócios da empresa?").

Entre os fatores de nota mais alta estavam, também, atividades ou processos específicos — saber, por exemplo, se o conselho tinha uma pauta administrável e se distribuía seu tempo de modo adequado em reuniões, para que a diretoria pudesse apresentar informações, mas também tivesse tempo suficiente para discutir e tomar decisões. Outro fator era se os conselheiros recebiam informações antes das reuniões, para poder ponderar as questões em pauta e chegar à reunião preparados. Entre os fatores menos valorizados estavam aqueles ligados a características visíveis para o público — se o conselho era grande, se limitava o envolvimento de conselheiros independentes a um pequeno número de outros conselhos, se dividia as funções de presidente executivo e do conselho, se tinha uma idade obrigatória para a aposentadoria dos conselheiros e se exigia programas de formação para conselheiros. Alardeados por agências de classificação, esses indicadores foram tratados com grande ceticismo pelos conselheiros entrevistados. Apesar disso, segue a busca por indicadores mágicos de qualidade.

O conselho deve encarar com seriedade o papel de garantir o desenvolvimento da geração seguinte de altos líderes na organização.

da empresa — são uma consideração da estratégia e das finanças da empresa no longo prazo. Na verdade, raramente é o caso. A definição de longo prazo de cada empresa vai depender da confiança sentida pelo conselho e pela diretoria em sua capacidade de projetar vários anos à frente com razoável precisão. A atividade no setor pode ser um fator: pode ser difícil fazer projeções muito avançadas em setores nos quais há inovação freqüente em tecnologias ou produtos ou baixas barreiras à entrada (negócios baseados na internet, por exemplo). Já se a inovação no setor é menos freqüente e radical, e se a demanda está ligada ao crescimento populacional (bens de consumo e artigos para o lar, por exemplo), pode ser mais fácil projetar eventos num futuro distante.

Assumir as rédeas da discussão financeira. Uma vez definido o horizonte de tempo, o conselho e a diretoria da empresa devem formular uma série de metas financeiras para o longo prazo — por exemplo, expectativas claramente articuladas para crescimento da receita e do lucro, retorno sobre ativos ou investimentos, fluxo de caixa e grau de endividamento, bem como políticas de distribuição de dividendos e recompra de ações. Esses indicadores irão, por sua vez, ajudar o conselho a determinar a direção estratégica da empresa. Além disso, essas metas irão mostrar para o público como o conselho pretende alocar a riqueza gerada pela empresa.

Conforme dissemos anteriormente, a cúpula executiva irá, na maioria dos casos, definir as metas financeiras e os meios para que a empresa as atinja. Mas o conselho precisa ajudar a determinar se a diretoria está criando a estrutura de capital certa. Aqui, o importante é entender que os conselheiros deveriam dedicar menos tempo ao resultado no trimestre e mais à infra-estrutura financeira — explorando questões que se impõem à empresa, como o custo do capital ou o grau de endividamento.

Assumir as rédeas da discussão estratégica. Tendo traçado metas financeiras explícitas, o conselho e a diretoria devem voltar sua atenção para o modo como a empresa atingirá essas metas. Os conselheiros precisam, especificamente, deixar de apagar incêndios e considerar como a visão de futuro da cúpula executiva se encaixa com a visão mais ampla, e mais panorâmica, do próprio conselho.

Um bom cenário para isso é um retiro. O conselho e a diretoria da Philips Electronics saem todo ano num retiro de

dois a três dias — um período sem interrupções para discutirem os rumos da empresa nos anos seguintes. Ali, há tempo para que a diretoria e o conselho interajam, naturalmente — mas há tempo também para sessões abertas apenas aos conselheiros, o que incentiva o debate franco e aberto e permite que venham à tona, sem reservas, conhecimento e insights. Foi uma discussão dessas, por exemplo, que em 2006 levou a Philips a deixar a arena de semicondutores, na qual vinha perdendo terreno, e a se concentrar mais em tecnologia médica — em particular, no mercado de monitoramento da saúde em casa, que cresce a passos largos.

Todos os participantes de um retiro desses devem entender que essa "escapada" não é o único momento para que examinem o futuro. É preciso reservar um tempo para a estratégia na maioria das reuniões do conselho — para não dizer todas. Propostas da diretoria e discussões do conselho devem ter como foco a lógica de longo prazo, e não implicações de curto prazo. Os dois lados devem examinar sistematicamente as vantagens competitivas e as oportunidades da empresa através de várias lentes de longo alcance: tendências do setor, localização geográfica, marcas, propriedade intelectual, talentos, contratos de trabalho e custos operacionais e de produtos.

Todo plano estratégico aprovado deve ser reavaliado em intervalos regulares — não para atar a diretoria a uma camisa-de-força, mas para ajudar conselheiros e altos executivos a entender se surgiram fatores que possam exigir a redefinição das prioridades ou a adoção de um novo rumo. Toda reunião de conselho deve reservar um tempo para esse tipo de reavaliação. O conselho de uma fabricante de software que observamos seguiu com êxito essa prática: a empresa comprara uma rival menor na esperança de explorar um produto novo — e promissor — dessa empresa. Lançado o produto, meses depois da aquisição, a resposta da clientela foi de entusiasmo. Isso fez o conselho pressionar a diretoria a elevar as metas de receita e lucro para o novo negócio nos anos que se seguiriam.

Assim como Roma, uma estratégia não é erguida em um dia. Constatamos que definir (ou redefinir) estratégias para o longo prazo é um processo que ocorre ao longo de várias reuniões do conselho. Nossa dúvida é saber quantos conselheiros já participaram de um exercício prolongado desses (poucos demais, tememos).

Assumir as rédeas da formação de talentos. O conselho deve, ainda, encarar com seriedade o papel de garantir o desenvolvimento da geração seguinte de altos líderes na organização — ou seja, montar uma sólida reserva de potenciais sucessores ao presidente e a outros altos executivos. Quando a pauta do conselho fica congestionada demais, o cultivo de talentos e a sucessão presidencial são alguns dos temas mais fáceis de ignorar — ou, no mínimo, postergar —, ainda que os conselheiros entendam a importância de contar com os indivíduos certos no comando.

Anos atrás, uma empresa de médio porte que observamos tinha um presidente que, embora muito bom, estava a três anos da idade obrigatória de se aposentar. Os conselheiros começaram a discutir informalmente como abordar a situação e decidiram colocar o processo de busca de um sucessor na pauta do conselho. Infelizmente, quando chegou a hora de discutir esse item tanto o conselho como a diretoria estavam imersos em deliberações sobre uma possível aquisição. Nos 18 meses que se seguiram, a questão da sucessão esteve na pauta de toda reunião do conselho — sendo reiteradamente desbancada por alguma questão mais urgente. Faltando apenas um ano para a data prevista de aposentadoria do presidente, os conselheiros finalmente começaram a discutir o tema. Àquela altura, tinham um problema sério: o presidente era ferrenho defensor de um candidato interno à sucessão que não agradava o conselho. Depois de um punhado de discussões orquestradas às pressas entre si, os conselheiros independentes fizeram questão de que uma firma de recrutamento fosse contratada para buscar alguém no mercado. O presidente se opôs e seguiu defendendo seu candidato. Não tardou para que comesçassem a declarar que a decisão de sucessão cabia apenas a ele — e para que o conselho arvorasse para si tal direito. O conselho acabou instalando no posto um executivo de fora, provocando a fúria e a frustração do presidente de saída — o que teve impacto negativo nos demais integrantes da cúpula executiva.

Como deixa claro esse exemplo, é preciso particular envolvimento dos conselheiros independentes na hora de escolher um novo presidente. Ainda que a maioria das empresas defina claramente a idade de aposentadoria do presidente, pode ser difícil enfrentar essa transição. O presidente, naturalmente, não quer que o conselho ache que qualquer um pode substituí-lo — e pode tentar desmerecer a qualificação de candidatos internos e exagerar a falta de líderes disponíveis fora da organização. Para rebater essas táticas, o conselho deve chegar a um firme acordo com o presidente — ainda no início do relacionamento — em relação ao momento exato de partida do executivo e como e quando o conselho buscará um sucessor. Um punhado de conselheiros precisa cultivar uma relação de confiança com o presidente para poder falar abertamente com esse líder sobre sua situação pessoal: que planos o executivo tem

para depois da aposentadoria, qual a melhor maneira de ajudar seu sucessor, como deixar o posto de maneira digna. Em certos casos, pode haver conselheiros que passaram, eles próprios, por um processo de aposentadoria, sendo portanto capazes de compartilhar sua experiência com o presidente.

É comum o conselho possuir conhecimento apenas superficial dos talentos mais promissores da empresa. O contato costuma ser travado em jantares — e essa interação social vira o principal meio para um conselheiro avaliar os prós e os contras dos executivos que deveria considerar para uma promoção. Não é, obviamente, o suficiente. Todo conselheiro precisa dedicar mais tempo aos líderes que despontam na empresa. Um bom ponto de partida são visitas à empresa pelos conselheiros — algo comum no conselho da GE, cujos integrantes se reúnem com executivos mais jovens no local de trabalho destes para observar como interagem com os subordinados. Além disso, os conselheiros da GE conhecem profissionais em ascensão no decorrer dos programas de desenvolvimento de talentos da empresa nas instalações em Crotonville — às vezes convidando indivíduos de alto potencial a discorrer sobre temas específicos nas reuniões do conselho.

Outra medida a ser tomada pelo conselho é exigir do presidente e do diretor de recursos humanos pelo menos uma avaliação aprofundada, todo ano, da reserva de talentos na cúpula da empresa: o que o presidente acha desses executivos? O que está sendo feito para desenvolver essa leva de gerentes? Há sucessores potenciais para cada diretor? Assim como no caso da estratégia e das finanças, o conselho deve proteger o tempo reservado para a discussão sobre talentos — provavelmente não em toda reunião, mas com frequência suficiente para que adquira certo conhecimento sobre os indivíduos de alto potencial nos quadros da empresa.

O grande argumento para o intenso foco do conselho no respeito às normas é impedir a perda de valor ao acionista decorrente de irregularidades na empresa. Já o argumento para que o conselho tenha um forte papel de liderança é ainda mais contundente. Sem isso, a empresa pode entrar em declínio — com danos ainda maiores para o acionista. Naturalmente, seja qual for a saída usada para atingir uma perspectiva de longo prazo, o conselho não pode deixar de lado a conformidade com as normas, e nem mesmo dar menos atenção ao tema. É algo que a legislação atual de certos países exige e que o público pede — e seguirá pedindo. Mas o conselho não pode se concentrar nesse aspecto a ponto de deixar de cumprir seu dever maior: ajudar a empresa a crescer e a prosperar, não só no trimestre seguinte, mas por décadas a fio.

Reprint R0804E-P

Para pedidos, veja página 93.