

## **Experts que sabem brilhar só nos bastidores**

*John Willman*

Um presidente de conselho fora de série é alguém que nunca tem medo de fazer uma pergunta que pode parecer boba. Ele e normalmente essa pessoa é mesmo um homem fica muito satisfeito com as vitórias de seus executivos mesmo sem ser o centro das atenções. Ele é um coordenador e um facilitador, mas nunca a fonte de todo o conhecimento.

Essas são opiniões de três presidentes de conselho, do passado e do presente, considerados extraordinários, que estão numa pesquisa recente sobre diretores com experiência na condução de um conselho de administração. A primeira é de Sir Harry Solomon, ex-presidente do conselho de administração da Hillside Holdings, o grupo do setor de alimentos que fechou o capital em 1999; a segunda é de Sir Rob Margetts, que preside o conselho do grupo segurador Legal & General; a terceira é de Jeremy Hamer, presidente dos conselhos de duas empresas, a Access Intelligence e a Glisten.

A pesquisa, feita entre 430 diretores que participam de mais de 900 conselhos de administração, foi publicada pela Directorbank, uma empresa britânica especializada no recrutamento de executivos e não-executivos para atuarem no setor de private equity. Os diretores nomearam 132 presidentes de conselho com quem trabalharam e que classificaram como extraordinários, com nove deles citados mais de uma vez inclusive de conselhos atuais, Sir Rob e Allan Leighton, presidente do conselho da Royal Mail. Entre os nove ficaram os presidentes de conselho aposentados Lord Marshall, ex-British Airways, e Sir Dominic Cadbury, ex-presidente do conselho da fabricante homônima de doces e arquiteto do primeiro código de práticas de governança corporativa do Reino Unido.

O estudo ajuda a preencher algumas das lacunas existentes na literatura administrativa. Existem vários volumes sobre o que é preciso para se fazer um bom presidente executivo, mas uma quantidade de informações muito menor sobre o papel dos presidentes de conselho, que tendem a ficar escondidos da vista dos pesquisadores.

"Trabalhamos muito com os presidentes de conselho e podemos ver o impacto que eles provocam no destino de suas companhias", diz Elizabeth Jackson, diretora-presidente da Director-bank. "Foi um passo natural tentar entender o que se pode aprender com os presidentes de conselho de destaque, para que as constatações sejam transmitidas para aqueles que são novos no cargo", afirma.

As qualidades que os diretores identificaram em um presidente de conselho fora de série incluem carisma, paciência, capacidade de ouvir e habilidade para prover direção e apoio. A experiência empresarial também foi citada como importante especialmente ter passado por períodos de turbulência antes e a habilidade para administrar um conselho com prioridades potencialmente divergentes.

Outras qualidades desejadas incluem ter uma boa rede de contatos e a disposição para assumir riscos. Os fatores mais importantes foram a capacidade de comandar um conselho eficiente e de gerenciar as relações com os acionistas e detentores de participação.

Aqueles que hesitam, não ouvem ninguém, têm uma compreensão ruim do setor ou pouco poder sobre o controle, receberam muitas críticas. E embora a maioria dos diretores tenha dito que já trabalhou com um diretor que consideram fora de série, mais de três quartos disseram que já trabalharam com um presidente de conselho ineficiente.

Um dos diretores disse de um presidente de conselho com desempenho insatisfatório, que ele "estava lá apenas pelo cargo e pelo dinheiro abandonou a administração no primeiro sinal de problema". Outro afirmou que CL, presidente do conselho "cuidava apenas da própria agenda, independente dos riscos para a companhia e de opiniões objetivas". Um terceiro disse: "Ele era totalmente imerso em redes de comunicação e nada mais. Não gostava de pegar no pesado."

A maioria pensa que nada pode ser feito para melhorar o desempenho de presidentes de conselho que deixam a desejar, e que a melhor solução seria removê-los. Entretanto, 40% dos diretores pesquisados disseram que suas organizações não possuem os mecanismos necessários para tirar os presidentes de conselho mais fracos.

"Deveria haver sempre uma estrutura para remover o presidente do conselho, simplesmente porque de tempos em tempos coisas acontecem e as pessoas precisam ser substituídas", sugere um diretor. "Isso pode ser raro, mas acontece."

Quase todos os diretores disseram que um conselho trabalha de maneira eficiente somente se os cargos de presidente do conselho e presidente-executivo são exercidos por duas pessoas uma opinião compartilhada pelos presidentes entrevistados para o estudo.

Houve também pontos de vista firmes sobre os perigos de um diretor-presidente se tornar presidente do conselho da mesma companhia algo refutado por 58% dos pesquisados. Um deles acredita que haveria bagagem demais; outro, que ele estaria muito preocupado em defender seu currículo.

Muitas das constatações da pesquisa foram apoiadas pelos presidentes de conselho escolhidos pelos diretores como profissionais fora de série.

Lord Marshall, da BA, que foi diretor-presidente da companhia antes de se tornar presidente do conselho, diz ser hoje contra essa transição na mesma companhia. Ele reconhece que às vezes ele conscientemente não interferia para dar "espaço" a um novato, sendo que hoje, vendo a questão em retrospecto, ele o faria. "Certamente me vi mordendo a própria língua. Fui diretor-presidente por 13 anos e muitos funcionários continuaram olhando para mim como se eu fosse o líder", avalia.

Steve Norris, presidente do conselho de administração da Jarvis, diz que passar de diretor-presidente para presidente do conselho pode ser perigoso, especialmente nas companhias privadas. "Posso dizer que existe um bom número de pessoas que gostariam de 'passar para o banco de trás' esta é a expressão que eles usam, contratando alguém para ser o diretor-presidente, mas que não podem deixar o banco do motorista, e quando isso acontece, é letal; tanto para eles quanto para a própria empresa."

Alguns dos diretores pesquisados duvidaram que o cargo de diretor-presidente seja uma boa preparação para se presidir um conselho de administração. Um posto onde, para ser bem sucedido, o executivo precisará ter uma "mentalidade completamente diferente".

"Há muitos presidentes executivos muito bons que se transformam em excelentes presidentes de conselho", diz Sir Rob Margetts, da Legal & General. "Mas indiscutivelmente, as atitudes do tipo 'diretor-presidente', que tendem a ser mais controladoras, não são as características que você precisa em um presidente de conselho. Ou, colocando de outra maneira, um presidente de conselho que tem essas características e não as modificou de verdade, provavelmente não vai se dar muito bem com seu diretor-presidente."

O estudo constatou ainda que o principal desafio do cargo de presidente do conselho é remover o diretor-presidente. Outros são as retrações de mercado, a recuperação de empresas em situação ruim, lidar com informações negativas publicadas pela imprensa e administrar crises em grande escala.

A maioria dos diretores pesquisados acha que embora o presidente do conselho deva manter a independência frente a eventuais hostilidades, ele (ou ela) deve se envolver pessoalmente em tempos de crise nos negócios, e não se afastar.

Um grande vácuo identificado pela pesquisa foi a falta de mulheres presidindo conselhos de administração no Reino Unido apenas uma entre os 132 presidentes de conselho extraordinários citados. Nigel Whittaker, ex-presidente do conselho da B&Q., que também foi

escolhido como um dos melhores pela pesquisa, vê a falta de mulheres no comando dos conselhos de administração como uma fraqueza das companhias britânicas.

"Se não há mulheres no conselho, não há uma mistura adequada dos talentos disponíveis hoje em dia no mundo", diz ele.

Elizabeth Jackson, da Directorbank, diz que o problema é a falta de mulheres em cargos executivos do alto escalão, mas que esse número agora está aumentando. "Espero ver muito mais mulheres presidindo conselhos de administração nos próximos cinco anos."

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 6 out. 2008, Eu & Investimentos, p. D10.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais