

Como avaliar o presidente

Uma vez na presidência, tive de ensinar o conselho a analisar de verdade meu desempenho

LOGO QUE VIREI PRESIDENTE, fiquei espantado com a superfidalidade do conselho ao avaliar meu desempenho. Concluída a última reunião fechada de conselheiros independentes do ano, o líder do comitê de compensação dava um pulinho de dez minutos em minha sala. Dizia que o conselho estava contente por a empresa ter atingido as metas, agradecia minha liderança, informava a compensação que havia sido aprovada para mim e lamentava não poder ficar para conversar — tinha de correr para pegar o vôo. Em seguida, me entregava um envelope com os detalhes de meu pacote de remuneração e partia. Não chegava nem a sentar.

Não tinha nada a ver com a maneira como eu avaliava minha equipe. Colhia subsídios de diversas fontes e avaliava o desempenho em várias dimensões. Colaborava com meus subordinados diretos para detectar falhas em seu estilo de gestão, e buscava ajudá-los a fazer ajustes antes que surgissem problemas ou sua carreira empacasse. Tinha recebido orientação parecida em minha ascensão rumo ao comando — o que subitamente acabou quando virei presidente. A soma do meu valor era baseada em apenas três ou quatro parâmetros financeiros — e a avaliação que os conselheiros independentes faziam de mim era ditada quase que inteiramente pela necessidade de justificarem suas decisões de remuneração.

Naturalmente, é tênue a linha que separa aconselhar um presidente e dizer a ele o que fazer — e é preciso dar ao presidente liberdade para decidir sozinho. Só que usar a autonomia do presidente como argumento para restringir a gestão do desempenho apenas a indicadores financeiros faz pouco sentido. Nem todo incentivo do mundo transformará um presidente em um tomador de decisões melhor. E, quando tropeça ou cai, esse líder leva junto a empresa. O conselho tem a obrigação perante acionistas de garantir que a empresa seja bem dirigida — e quanto mais cedo detectar problemas no desempenho do comandante, melhor. No esquema atual, quando a empresa por fim demite o presidente o estrago já está feito.

Além disso, pensemos em como ocorre a troca de presidente: do momento em que admite que algo vai mal, o conselho leva de seis a nove meses para chegar a um consenso e tomar coragem para agir. Em seguida, leva de três a seis meses para achar outro executivo e trazê-lo a bordo. Vai mais um ano para o novo presidente se familiarizar com a empresa, decidir o que quer fazer e determinar por onde começar. É, no mínimo, quase dois anos de uma onerosa paralisia.

Para evitar essa arapuca, criamos um processo para melhorar o modo como meu desempenho era avaliado na Arrow Electronics, que presidi por 14 anos. A avaliação que os conselheiros independentes faziam de mim era baseada na observação direta da empresa e em informações que colhiam entre executivos de distintos escalões da gerência. Com isso, conseguimos detectar problemas que eu talvez nem tivesse percebido. Meu desempenho melhorou consideravelmente e aprendi muito sobre liderança. Para contextualizar nosso método, vejamos primeiro como o próprio presidente avalia seus subordinados diretos.

O que torna credível uma avaliação de desempenho?

Qualquer avaliação de um alto execu-

RESUMO DO ARTIGO

■ O feedback que a maioria dos presidentes recebe do conselho é fundamentado exclusivamente no desempenho financeiro da empresa — em contraste radical com a profunda avaliação que altos executivos recebem à medida que vão escalando a hierarquia da empresa.

■ O processo adotado pela Arrow Electronics para melhorar a avaliação do presidente exige que conselheiros independentes tenham mais contato com executivos e operações da empresa.

■ Com isso, o conselho pode monitorar melhor o desempenho do presidente ao longo do ano, detectar problemas que o líder talvez não tenha notado e dar conselhos para sua solução — antes que o problema fuja ao controle.

tivo começa com indicadores financeiros e operacionais de sua unidade e o progresso à luz da estratégia. Só que os primeiros não lançam luz sobre atributos cruciais da gestão, enquanto o último muitas vezes se resume a dados fabricados com a intenção de apresentar os resultados sob a melhor ótica possível. Nada disso ajuda a revelar se o que o executivo está fazendo vai ajudar ou prejudicar a empresa a longo prazo. Para avaliar com precisão o desempenho de um executivo, o presidente precisa sair a campo e observar em primeira mão como ele e os colegas estão trabalhando.

Um presidente que participa de reuniões de equipe e de outras atividades da empresa pode observar como um executivo interage com pares e subordinados. Pode cruzar essas observações com aquilo que ouve de outros indivíduos na organização. Pode descobrir, por exemplo, que o executivo sonega recursos ou não aderiu à mais recente iniciativa da área de finanças na cadeia de suprimento. Para confirmar suas impressões, ouve chefes de departamento

e faz perguntas incisivas sobre o desempenho do executivo. Quando era presidente, sempre que ouvia algo, ia diretamente ao cabeça do RH perguntar o que ele achava da gestão de talentos na unidade em questão: o executivo estava contratando e formando gente boa? Dividia esses profissionais com outras unidades? Ao diretor financeiro, perguntava se a unidade estava cumprindo as metas graças ao desempenho ou a malabarismos contábeis. Cheguei a ir um passo além e perguntar se minha secretária ouvira algo nos corredores? As outras secretárias achavam que algum executivo estava exigindo demais do próprio pessoal? Estava ficando estressado, explodindo por nada? Ao tomar medidas como essas, o presidente garante que, chegada a hora da avaliação anual e da orientação sobre o desempenho, a visão que terá do executivo será multifacetada — nem de longe restrita a números.

É óbvio que conselheiros independentes não têm a mesma oportunidade de colher esse tipo de informação sobre o presidente. Em geral, seu contato com o líder se dá em situações muito estruturadas — reuniões e jantares do conselho —, nas quais o comportamento do presidente tende a ser impecável. E, em geral, a única chance que um conselheiro tem de falar com executivos abaixo do presidente é no jantar na véspera da reunião — com a presença do líder. Como atuo em vários conselhos, costumo ter contato com executivos nesse tipo de jantar. Mas, se pergunto algo mais profundo — se estão tendo o apoio de que precisam para uma iniciativa de crescimento, digamos —, vejo que buscam com o olho o presidente para checar se ele está ouvindo.

A solução é promover o encontro de conselheiros independentes e executivos fora desse cenário formal, e em intervalos mais regulares. Não sou o primeiro a chegar a essa conclusão: Jack Welch incentivava os conselheiros externos da GE a visitar todo ano as principais divisões para travar contato direto com executivos operacionais da

empresa. Na americana Home Depot também é comum que os conselheiros independentes visitem uma loja a cada trimestre e tirem as próprias conclusões sobre sua operação. Acharam o que buscavam? O pessoal foi atencioso, sabia do que falava? Além de abrirem uma oportunidade para que o presidente receba feedback, essas visitas permitem ao conselheiro conferir o andamento de iniciativas importantes nas próprias lojas — um indicador da eficácia da liderança do presidente.

Já que a Arrow tem operações na maioria das grandes cidades, a princípio achamos que seria fácil um conselheiro independente aparecer para uma visita nas divisões locais. Mas essa abordagem informal não funcionou, pois não havia muito incentivo, tirando as atribuições no conselho, para que um conselheiro visitasse nossas instalações (o que não é o caso da Home Depot, cujas lojas podem ser freqüentadas por seus conselheiros por motivos pessoais). Para levar nossos conselheiros à linha de frente, concluímos, seria preciso um processo formal.

Novo processo de avaliação do presidente na Arrow

Eis o que fizemos. Todo ano, entre meados de dezembro e meados de fevereiro, cada conselheiro independente passou a se reunir com três executivos separadamente para discutir tópicos definidos pelo presidente do comitê de compensação. Estruturada, essa conversa abordava a situação da estratégia, da cultura, da posição competitiva e das operações da empresa: aspectos indicativos de meu desempenho como presidente. Tínhamos seis conselheiros independentes, o que significava a participação de algo como 18 executivos a cada ano. Se a agenda de um conselheiro não permitisse que ele viesse à empresa, o executivo era despachado para encontrar o conselheiro. Cabia a minha assistente trabalhar com o cabeça do comitê para decidir que conselheiros se reuniriam com quais executivos, mas eu não tomava parte na elaboração da agenda.

Cinco dimensões do desempenho do presidente a considerar

A Arrow Electronics reformulou o processo de avaliação do presidente para abordar cada uma das seguintes áreas:

Liderança: presidente consegue motivar e energizar a organização? Cultura da empresa reforça sua missão e seus valores?

Estratégia: está funcionando? Empresa está alinhada com a estratégia? Estratégia está sendo bem executada?

Gestão de pessoas: presidente está instalando a gente certa no cargo certo? Há uma reserva de gente qualificada para a sucessão e para respaldar metas de crescimento?

Indicadores operacionais: vendas, lucro, produtividade, utilização de ativos, qualidade e satisfação do cliente estão avançando na direção certa?

Relacionamento com públicos externos: como é a relação do presidente com clientes, fornecedores e outras partes interessadas?

No final de fevereiro, na noite anterior à reunião do conselho — depois de todos terem tido a oportunidade de se reunir com os executivos correspondentes —, os conselheiros participavam de um longo jantar, só do conselho, para trocar idéias. Quando dois ou mais conselheiros levantavam uma questão similar, o líder do comitê de compensação incluía o tema na pauta do comitê para a manhã seguinte.

Nessa reunião, os membros do comitê discutiam os tópicos que mereciam atenção e tentavam destilar suas principais impressões sobre meu desempenho. A discussão era organizada em cin-

co áreas: liderança, estratégia, gestão de pessoas, indicadores operacionais e relacionamento com públicos externos (veja o quadro "Cinco dimensões do desempenho do presidente a considerar"). Como referência, usavam uma auto-avaliação de três a cinco páginas que eu lhes enviara no fim de janeiro — focada nos mesmos temas.

O resultado da reunião era divulgado na sessão que encerrava o ano, aberta apenas aos conselheiros independentes. Ali, o grupo finalizava minha avaliação — aprovando inclusive minha compensação. Em seguida, os comitês de compensação e governança se reuniam comigo por cerca de duas horas para me dar um feedback. Enquanto falavam, tomava notas — e só abria a boca para esclarecer algo. Não tentava me justificar, nem me defender.

Depois dessa reunião, passava algo como uma semana refletindo sobre a discussão. Era importante deixar transcorrer esse tempo, pois, como em geral ocorre, corria o risco de filtrar as informações logo de cara, talvez até de assumir uma postura defensiva sobre pontos específicos. Passado esse tempo, redigia um memorando de duas páginas ao presidente do comitê de compensação, relatando o que achara que ouvia para garantir que estivéssemos de acordo sobre os principais pontos. Lembro de ter saído de uma sessão convencido de que o conselho queria a qualquer custo que eu atingisse a meta projetada de lucro por ação, de US\$ 3,20. Ao relatar tal suposição no memorando, recebi um telefonema do presidente do comitê — avisando que o conselho não insistiria nos US\$ 3,20 se a busca dessa meta fosse comprometer os investimentos estratégicos.

O sucesso do processo de avaliação da Arrow dependia da capacidade dos conselheiros independentes de travar uma discussão nuançada com executivos capazes de abordar questões críticas dos negócios. É algo cada vez mais raro. Dez anos atrás, se um conselho tivesse nove integrantes, sete seriam independentes — em sua maioria pré-

sidentes na ativa ou recém-aposentados, ou executivos prestes a chegar ao topo. Agora, talvez três tenham esse tipo de experiência. Muitos assentos hoje são preenchidos para se obter um conhecimento especializado ou envolver públicos específicos. Uma organização pode colocar um cientista no conselho para entender melhor o *pipeline* de P&D, um ex-sócio de uma firma de auditoria para chefiar o comitê de auditoria, ou um ambientalista para ajudar a empresa a administrar sua pegada de carbono. Mas, ainda que um conselheiro especializado em um tema provavelmente consigam reconhecer indicadores financeiros que confirmam o fraco desempenho de um presidente, talvez seja incapaz de detectar outros indícios, sem caráter financeiro.

Benefícios de um processo reconfigurado


Descobri que o processo da Arrow expunha meus pontos-cegos antes que pudesse me meter em um problema. Uma ocasião em particular me vem à memória. Fizéramos uma oferta para

conselhos nos quais não confiava. Aliás, como observou o presidente do comitê de compensação em minha avaliação, podíamos ter concluído a aquisição rapidamente, e ao valor que queríamos, se eu tivesse acatado as recomendações do banco no tocante à estratégia e à mecânica da negociação. Foi uma lição valiosa sobre respeitar a habilidade de quem nos assessora.

Por mais que um processo como o da Arrow possa ajudar um presidente a virar um líder melhor, é a empresa que mais sai ganhando. Vejamos, por exemplo, um caso instrutivo vivido por um amigo meu, membro do conselho de uma empresa cujo presidente iria se aposentar em 18 meses. O conselho montou um comitê de sucessão, que começou a se familiarizar com três candidatos internos. Todo membro do comitê se reuniu várias vezes com cada candidato por algumas horas. Dessas conversas surgiu um retrato perturbador do atual presidente — o retrato de um microgestor desrespeitoso, de um sujeito que gritava com os outros em público e vinha criando um ambien-

va às voltas com problemas na família, sicrano tinha recebido uma proposta irrecusável. Quando instados a explicar por que ainda estavam ali, os candidatos internos deram uma mescla de razões: lealdade para com a empresa e sua gente, a crença de que agüentariam esperar o presidente se aposentar e o fato de que ganhavam mais do que se pagava fora dali. Ou seja, o presidente pagava mais para compensar o abuso a que submetia os outros — prática que acabaria aparecendo nos números. Munido dessas informações, o conselho escolheu e empossou o novo presidente nove meses antes do prazo e fugiu à regra ao não convidar o presidente de partida para permanecer no conselho.

O conselho teve sorte de a questão da sucessão ter se apresentado naquele momento. Os conselheiros independentes não faziam idéia de quão nocivo era aquele presidente. Meu palpite é que se estivessem travando um diálogo com executivos no curso normal dos acontecimentos, como no caso da Arrow, teriam descoberto e resolvido o problema muito antes.

O processo da Arrow não será útil em todo e qualquer caso. Se quiser um presidente capaz de tirar a empresa de uma crise, a organização talvez precise de um Átila, o Huno. Já se for saudável e estável, sugiro que um processo como o da Arrow seja um requisito do cargo para o próximo presidente. Se o dirigente aceitar, é sinal de que pode deixar o ego de lado e reconhecer que não é perfeito — e que está disposto a ouvir conselhos. Ao fim e ao cabo, minha experiência me ensinou que é quando acha já não precisar de feedback real e credível que o presidente se mete em apuros. 

Stephen R Kaufman (*skaufman@hbs.edu*) foi presidente da Arrow Electronics. É conferendista sênior da Harvard Business School, em Boston, e membro do conselho de diversas empresas de capital aberto e fechado.

ReprintR0810B-P
Para pedidos, veja página 73.

Nem todo incentivo financeiro do mundo fará um presidente tomar decisões melhores.

comprar uma concorrente que, a meu ver, ficaria feliz com a proposta. Tinha assumido, eu próprio, o comando da transação, com a justificativa de que conhecia bem a gerência da empresa visada e não teria de fazer o jogo de negociação que bancos de investimento tanto gostam. Acabamos perdendo a disputa para outra empresa, que ofereceu mais dinheiro.

Só que o acordo não naufragou devido ao valor final, como descobriram os conselheiros ao falar com nossos executivos. O que ouviram é que eu ignorara rotineiramente os conselhos do banco de investimento que contratáramos —

de trabalho destrutivo, politizado. Em certa ocasião tinha obrigado a cúpula inteira a apoiar — perante o conselho — uma aquisição na qual ninguém punha fé (e que, por sorte, não se concretizou).

Em sua interação regular com o presidente, os conselheiros não tinham enxergado nada disso. Sabiam que era durão e ficavam impressionados com o domínio que tinha de detalhes, mas não tinham idéia da pressão à que submetia o pessoal da organização. Embora uma série de executivos conceituados tivessem partido, o presidente sempre tinha uma explicação plausível: fulano esta-