

Um tarimbado coach de executivos mostra como cultivar relacionamentos e desarmar bombas na trajetória rumo ao topo.

# Como não perder a presidência

Marshall Goldsmith

**O CABEÇA DA EMPRESA** acaba de lhe informar que a decisão foi tomada. Você foi escolhido — vai ser o próximo presidente! Por ora, explica, nada será oficializado. É que um comunicado público, se prematuro, poderia surpreender outros executivos com pretensões ao cargo e provocar uma debandada. Acima de tudo, se anunciada cedo demais a decisão poderia levar o atual dirigente a parecer carta fora do baralho e deixar dúvidas sobre quem realmente manda ali.

O presidente sorri e assegura: “Tenho certeza de que, se seguir fazendo seu trabalho como agora, tudo irá correr bem. Vamos ter uma bela transição!”. Você sai da reunião se sen-

tindo espetacular. Agora, acredita, sua promoção é apenas questão de tempo.

Em meus 31 anos como coach de executivos, fiquei surpreso com o número de "futuros presidentes" que disseram ter tido uma conversa como esta — mas acabaram nunca sendo promovidos. Em uma empresa cliente minha, três executivos achavam ter recebido essa garantia do presidente, e cada um deles tinha certeza de que seria o próximo líder da empresa. Surpresa! Posteriormente, o presidente me disse ter ficado chocado ao saber que aqueles candidatos achavam que já tinham conquistado o posto.

Na grande maioria dos casos em que uma falha de comunicação dessas ocorre, ninguém está mentindo. O presidente quer transmitir uma mensagem aspiracional aos potenciais herdeiros, mas acredita realmente que nenhuma promessa foi feita. Já os possíveis herdeiros tendem a ouvir o que querem e sinceramente acreditam que sua nomeação é garantida.

O fato é que sucessão nenhuma nunca é garantida — nem quando um executivo tem, de fato, o apoio entusiástico do presidente. A última perna da corrida rumo à sala da presidência pode conter perigos inesperados, e o aspirante a presidente pode se ver subitamente fora do páreo — ou até mesmo da empresa. Na maioria dos casos que vi, isso ocorreu devido a algum problema entre o potencial sucessor e um ou mais de uma série de públicos importantes.

### Entenda seus *stakeholders*

Muito do que já foi escrito sobre a sucessão presidencial ignora o drama pessoal que se desenrola quando é hora de passar a tocha da liderança. A sucessão não é um processo totalmente racional. Presidentes, herdeiros e seus principais *stakeholders* são humanos. Poucos artigos e livros sobre o assunto, no entanto, abordam questões pessoais menos tangíveis como relacionamentos, egos ou (pior ainda) sentimentos.

Na prática, decisões de sucessão podem ser influenciadas pelo instinto e pela emoção das partes envolvidas tanto quanto pela lógica empresarial. Abalos na relação entre essas partes e o herdeiro aparente podem rapidamente pôr a perder os planos de sucessão. Já suposições falhas podem levar os responsáveis pela decisão a subitamente mudarem de idéia sobre quem deve ser o próximo líder da empresa.

Há seis públicos cruciais — ou grupos de *stakeholders* — cuja percepção pode alterar a decisão de sucessão: o atual presidente, os pares do potencial sucessor, seus subordinados diretos, clientes, analistas e investidores e, obviamente, o conselho de

### IDEIA EM RESUMO

- » Executivos com sérias chances de chegar à presidência muitas vezes perdem a promoção por administrar de modo errado a relação com públicos importantes.
- » O herdeiro aparente precisa avaliar e abordar sistematicamente necessidades e temores de seis tipos de *stakeholders*: atual presidente, pares, subordinados diretos, clientes, analistas e acionistas e conselho de administração.
- » Administrar bem esses relacionamentos aumenta a probabilidade de que o herdeiro suba ao trono, melhora sua capacidade de liderança e beneficia a empresa como um todo.

administração. As dicas a seguir podem ajudá-lo a fortalecer seus relacionamentos essenciais com cada grupo desses e, assim, chegar à presidência.

### Presidente

Em 1978, muita gente considerava o então superintendente da Ford Motor, Lee Iacocca, o candidato óbvio para o posto de presidente, que Henry Ford II em breve deixaria. Iacocca, naturalmente, não só não levou o cargo como foi demitido. Ao explicar por que mandou Iacocca embora, Ford deu uma célebre declaração: "Às vezes, você não gosta da pessoa — e ponto"

Em meu trabalho, volta e meia vejo essa dinâmica. Se o atual presidente não gosta de você ou não quer que você leve o cargo, é bem provável que a promoção não será sua.

Para um candidato a presidente, é crucial contar com a confiança e o pleno apoio do atual dirigente. Se for impossível, talvez seja bom buscar outro empre-

go. Embora possa soar simples e óbvio, já vi muito executivo prejudicar a carreira ao dar mancadas perfeitamente evitáveis com o presidente. Um caso, que testemunhei, envolveu uma série de e-mails entre um potencial presidente e um amigo dentro da empresa. O primeiro e-mail para o amigo trazia uma exposição elaborada sobre "por que o atual presidente é um idiota". O amigo mandou uma resposta. Várias rodadas de mensagens se seguiram. A certa altura, o amigo mandou uma piada engraçada. O aspirante ao comando decidiu que o atual presidente iria adorar a piada e encaminhou a mensagem a ele. Dá para imaginar o que ocorreu em seguida. O presidente foi retrocedendo na conversa e chegou ao trecho do "idiota". Em uma semana, o herdeiro aparente estava na rua.

Até comentários sutis que o atual presidente considere hostis ou simplesmente inadequados podem ter efeito similar. Um herdeiro aparente falou abertamente demais sobre "como seria a empresa quando eu estiver no comando" e foi eliminado da disputa porque o presidente achou que estava sendo "convencido" e "agindo como se tivesse o cargo antes de recebê-lo". Um herdeiro precisa buscar um delicado equilíbrio entre projetar seu preparo para o posto e transmitir sua lealdade e apoio ao atual regime. É tênue a linha que separa o líder assertivo do candidato presunçoso.

Um candidato a presidente pode fazer tudo direitinho, mas não levar o cargo porque o presidente nunca teve intenção de promovê-lo em primeiro lugar. Foi o que testemunhei quando contratado para preparar um diretor financeiro para assumir o comando. O presidente dissera ao diretor que ele seria o novo

comandante se melhorasse seu traquejo interpessoal — e garantira que sua qualificação técnica e funcional, incluindo no marketing, era adequada. Orientei o executivo durante um ano e, no final, um relatório de 15 de seus colegas apontava para um avanço dramático em seu traquejo social. Apesar disso, o presidente se recusou a promovê-lo, pois, segundo ele, o diretor financeiro "não tinha a qualificação em marketing necessária ao posto" — a mesma qualificação em marketing que, um ano antes, o presidente dissera que o executivo tinha.

Qual foi o problema? Ao que parece, o presidente não tinha apreço particular pelo diretor financeiro, precisava dele no atual posto e usara o estímulo da promoção — e a exigência de coaching — para segurá-lo na empresa. É claro que, depois de o diretor ter conseguido melhorar seu traquejo interpessoal, o presidente teve de achar outro motivo para impedir seu avanço.

Às vezes o presidente tem, sim, a intenção de promover o sucessor, mas na hora agá simplesmente não consegue deixar o posto. Dizer adeus ao dinheiro, ao status, à influência e à fama que acompanham a presidência pode ser difícil. Muitas vezes, o presidente não só não quer abandonar as regalias do cargo como também pode estar com medo de perder a própria identidade e de encarar um futuro menos empolgante. Além disso, o desempenho do herdeiro pode ser visto como um reflexo do presidente que parte. Se o sucessor fracassar, o antigo dirigente terá de lidar com a culpa de ter recomendado um herdeiro fraco e com a dor da desvalorização das ações da empresa. Se o herdeiro triunfar e melhorar o desempenho da empresa, o presidente anterior terá de tragar comentários constrangedores como "A empresa vai muito bem desde que você saiu". De um jeito ou de outro, o antigo presidente sai como perdedor!

**Para ajudar a assegurar o apoio do presidente:**

- Quando for ungido pelo presidente como seu herdeiro, tenha uma conversa franca para confirmar que aquilo que ele está dizendo é o mesmo que você está ouvindo. Com toda diplomacia, repita aquilo que ouviu e o que, a seu ver, isso significa. Muitas vezes, a promessa implícita de promoção é menos sólida do que parece.
- Calcule se conta ou não com a confiança do presiden-

SEUS SUBORDINADOS TÊM tanto poder quanto colegas ou o atual presidente de impedir sua chegada à presidência da empresa. Como herdeiro aparente, é preciso conquistar seu apoio — e o de outras partes interessadas capazes de determinar se um candidato é ou não promovido, diz o tarimbado coach de executivos Marshall Goldsmith.

**PARA TER UMA BOA RELAÇÃO...**

» **Com o presidente:** confirme diretamente com ele ou ela a intenção de promovê-lo. Muitas vezes, o que um presidente diz sobre uma possível promoção e o que um potencial sucessor ouve são coisas distintas. Descubra se o presidente quer que você adote outro estilo pessoal ou abordagem de gestão — e faça as mudanças necessárias. Seja autêntico.

» **Com seus pares:** não seja nem assertivo nem passivo demais nesse relacionamento. É preciso agir com o profissionalismo de um grande presidente — mas não saindo ordens aos colegas, como se já fosse o chefe. Pergunte a seus pares como ser um grande aporte à equipe, adote suas sugestões e vá ouvi-los para saber a quantas anda seu progresso.

» **Com subordinados diretos:** encomende um feedback de 360 graus que inclua a opinião deles. Explore seus pontos fortes, identifique oportunidades para melhorar e volte a ouvir esse pessoal para garantir que esteja avançando. Trabalhe com o atual presidente para atingir um equilíbrio entre ser exigente com seus subordinados e mostrar respeito por todos.

» **Com clientes:** trabalhe com o presidente para identificar relações importantes com clientes — que envolvam executivos de alto nível. Estabeleça uma relação pessoal com eles.

» **Com analistas e acionistas:** faça projeções honestas — até conservadoras — do desempenho da empresa. Um erro de cálculo, se grande, pode tirá-lo do páreo. Se os resultados forem ficar aquém do prometido, solte logo uma revisão.

» **Com o conselho:** peça ajuda ao presidente para descobrir se há áreas nas quais o conselho acha que você precisa melhorar. Se necessário, mude. Analise o vínculo de conselheiros com outras partes interessadas e certifique-se de ter uma boa relação com todas. Por último, garanta que a visão estratégica por você transmitida atenda às expectativas do conselho.

te. Avalie se conflitos passados, supostos insultos ou outros deslizos na relação com o presidente poderiam minar sua candidatura.

- Determine se é preciso mudar seu estilo pessoal ou sua abordagem no tocante a relacionamentos para obter o pleno apoio do presidente — e, se preciso, mude. Não tente fingir que está mudando, pois seu chefe não é bobo. Além disso, lidar com suas deficiências será o melhor tanto para você como para a empresa. Uma das grandes frustrações que ouço de presidentes ao falarmos de sucessores é "Se ele mudasse isso ou aquilo em seu estilo, seria tão mais eficiente. Já repeti mil vezes. Por que ele não vai e muda?"

- Faça todo o possível para manter um relacionamento genuinamente positivo com o presidente. Muita gente com

poder para questionar suas pretensões está de olho em sua relação com ele. Entenda a experiência emocional que é, para o presidente, ceder as rédeas, mas não seja adulator nem faça elogios falsos. Se estiver preocupado com decisões do presidente, manifeste essa preocupação a ele, a sós. Jamais fale sobre o dirigente pelas costas. Isso poderia não só ferir sua relação com o líder, como também levar outros indivíduos a perder a confiança nele — e qualquer das duas coisas poderia minar o sucesso futuro da empresa.

- Certifique-se de que você e o presidente estejam de acordo sobre como administrar o desempenho de seus subordinados diretos. Já vi candidatos criticados pelo presidente tanto por deixarem de "lidar" com gente de fraco desempenho como por demitirem "injustamente" funcionários leais.

### Pares

Será extremamente difícil chegar à presidência sem o apoio de seus pares. O presidente, o conselho e outras partes interessadas estarão atentos a qualquer sinal de que seus colegas não apoiam suas pretensões. Um presidente disse sem rodeios ao potencial sucessor (que era meu cliente): "Se não conseguir ter uma relação positiva com seus pares hoje, não há como se tornar nosso próximo presidente. Você precisará do empenho deles para que a empresa prospere depois que eu saia".

Em outro caso, fui contratado para reforçar a capacidade de liderança do sucessor, processo que depende da avaliação de outros *stakeholders*. Logo ficou claro que os colegas não tinham nenhum interesse em ajudar aquele potencial presidente a melhorar (aliás, queriam que fosse demitido). No final, o então presidente e o conselho perceberam que os colegas do candidato já o consideravam fora do páreo e nunca lhe dariam uma oportunidade, por mais que ele se esforçasse. Pouco depois, o executivo foi informado de que dificilmente chegaria à presidência.

Para um herdeiro aparente, administrar a relação com os pares é um ato perigoso de equilíbrio. Se for assertivo demais, pode ser visto como impositivo ou arrogante. Se não for assertivo o bastante, talvez não considerem que possui a capacidade de liderança necessária para tocar a empresa. Tanto uma como outra impressão podem minar suas chances de sucesso. Não esqueça que, embora queira se comportar como um grande presidente ao exibir profissionalismo, liderança e conhecimento do negócio, é preciso evitar agir como se já fosse o presidente — dando ordens aos colegas, por exemplo. Embora isso também soe óbvio, o leitor ficaria surpreso com a frequência com que vi herdeiros cometendo tal erro.

Um fator que complica o relacionamento com os pares é que muitos deles talvez acreditem que também têm chances de chegar à presidência. Em casos extremos, podem fazer de tudo para sabotar sua candidatura à sucessão. Se achar que isso está acontecendo, não desça ao nível deles. Aja com retidão e se concentre naquilo que é melhor para a empresa. No longo prazo, sua reputação de integridade vai aumentar sua eficácia

## Seis motivos para um potencial sucessor do presidente não ficar com o cargo — apesar do esforço

**Comunicação entre potencial sucessor e presidente é trunçada.** O executivo que acredita ter  **sido** ungido como herdeiro pelo  **presidente** nunca esteve no páreo, na verdade. Ouve o que quer ouvir.

**Comunicação entre presidente e conselho é truncada.** Presidente acredita contar com o apoio do conselho  **para** o herdeiro que escolheu, mas o  **conselho** nunca aprova de verdade a escolha. Presidente ouve o que quer ouvir.

**Presidente decide ficar onde está.** **Chegada a hora** de partir, o presidente percebe que não  **quer** deixar o cargo e conclui que o  **sucessor** não está pronto — não importando o esforço que este tenha feito.

**Conselho cai de amores por alguém de fora.** Ainda que o conselho  **ache que o potencial sucessor é uma grande** escolha e pretenda promovê-lo, seus conselheiros se  **enamoram de** um astro de  **fora** e entregamos o cargo a ele.

**Membro do conselho fica com o posto.** Potencial sucessor é preterido por um conselheiro que tinha alguma vantagem na  **disputa** .

**Desempenho da empresa despenca.** **Fatos** externos ou deslizes internos (incluindo escândalos) derrubam os lucros ou ferem a imagem da empresa. Nessas circunstâncias, ninguém que já trabalha ali será  **promovido** .

na empresa — enquanto a conduta dos sabotadores a certa altura será desmascarada e minará a deles.

Para ajudar a **assegurar o apoio de seus pares**:

- Dê especial atenção a forjar ou fortalecer relações pessoais com os pares, sobretudo aqueles que deseja manter na empresa. Se o cabeça de uma certa divisão tiver relações com clientes cruciais para a empresa, por exemplo, a concorrência pode tentar atraí-lo quando você for promovido. Descubra o que é importante para esse gerente e como segurá-lo na casa — antes que a decisão da sucessão seja anunciada. Busque a ajuda do atual presidente para encontrar o equilíbrio certo entre ser agressivo demais e não mostrar suficiente liderança. Em sua trajetória rumo ao topo, inevitavelmente haverá conflitos com certos colegas; certifique-se de sair vitorioso de batalhas importantes — e de deixar para lá as que não vale a pena vencer.

- Peça aos colegas idéias sobre como trabalhar melhor em equipe. Ouça suas sugestões e informe aos pares a quantas anda seu progresso na implementação dessas recomendações.

- Evite comentários competitivos ou destrutivos sobre os colegas, ainda que façam esse tipo de comentário sobre você. Esse comportamento disfuncional acaba fazendo mais mal do que bem a quem o perpeetra.

### **Subordinados diretos**

O feedback de liderança que você (e o presidente) recebe dos subordinados diretos pode ser um excelente indicador de sua capacidade de liderar a empresa. Um feedback ruim de um subordinado direto pode sabotar um herdeiro aparente, exatamente como o feedback ruim dos colegas.

Peguemos o caso do dirigente de uma divisão — e potencial presidente da empresa — que fui contratado para orientar. Seus subordinados diretos tinham concluído que o executivo era incapaz de tomar decisões claras e de definir um rumo estratégico para a divisão. O então presidente, que chefiara a mesma divisão antes dele, ainda tinha relações próximas com os subordinados diretos do potencial sucessor. Esse pessoal volta e meia falava com o presidente e deixava entrever sua insatisfação com a liderança do candidato. Apesar de meu trabalho como coach — e do esforço do executivo para alterar o próprio comportamento —, fui dispensado e ele, rebaixado. Se os subordinados tinham ou não razão em um sentido ab-

soluto, é irrelevante. O presidente respeitava aquela gente e o executivo não conseguiu convencê-la de que poderia ser um bom líder.

Meu amigo e mentor Pau! Hersey, especialista em liderança, me ensinou que "liderança não é um concurso de popularidade". Às vezes, um potencial sucessor será instruído a executar decisões difíceis com as quais o atual presidente não quer lidar — controlar orçamentos, demitir gente ou suspender projetos, por exemplo. Ao fim e ao cabo, é preciso fazer o que é melhor para a empresa e seus clientes, ainda que isso incomode alguns (ou pior). Por outro lado, meu amigo e colega Jim Kouzes, outro especialista em liderança, observou que "liderança não é um concurso de impopularidade". Se quiser ser o presidente, a pessoa precisa mostrar que é capaz de levar o trabalho a cabo, mas, ainda assim, manter uma boa relação com aqueles sob seu comando. Mais uma vez, isso exige um delicado equilíbrio: uma preocupação excessiva com a opinião dos subordinados pode ser vista como falta de coragem. Já se não parar de dar ordens, o indivíduo pode parecer autoritário e desrespeitoso. O segredo é obter o compromisso dos subordinados ao pedir suas idéias e envolvê-los nas decisões sempre que pertinente.

**Para ajudar a assegurar o apoio de subordinados diretos:**

- Busque um feedback de 360 graus confidencial que inclua a opinião de subordinados diretos. Explore seus supostos pontos fortes, identifique oportunidades para melhorar e volte a falar regularmente com o pessoal para garantir o progresso. Em um estudo com mais de 86 mil participantes de oito empresas, eu e meu colega de investigação, Howard Morgan, descobrimos que o feedback confidencial — quando aliado a um acompanhamento disciplinado — melhora consideravelmente a percepção de eficácia na liderança entre os subordinados diretos de um executivo.

- Trabalhe com o atual presidente para chegar ao equilíbrio certo entre ser exigente com os subordinados diretos e mostrar respeito por todos, sobretudo se a empresa passa por uma reestruturação. Isso pode fortalecer sua relação tanto com os subordinados quanto com o presidente. Peça ao pessoal de RH que o ajude — ao dividir o que sabe sobre a sensibilidade de cada executivo.

- Alguns de seus subordinados diretos podem ter uma relação pessoal com o presidente e até discutir seu desempenho

**Nenhuma sucessão à presidência é garantida — nem quando um candidato tem o apoio entusiástico do presidente atual.**

com ele. Não assuma uma postura defensiva nem tente impedir que críticas a você cheguem ao presidente. Isso pode abalar sua relação tanto com o subordinado quanto com o presidente. Em vez disso, faça o possível para mudar o comportamento que desagrada seus subordinados.

- Nunca faça comentários destrutivos ou impróprios sobre *stakeholders* importantes na frente de seus subordinados diretos. Isso fará com que desconfiem daquilo que você diz pelas costas deles, abalando sua confiança.

- Quando você e o presidente se decidem por uma medida que possa ter impacto negativo sobre seus subordinados, mostre seu apoio à decisão. Nunca diga "E o presidente que quer isso" Esse jogo de empurra é sinal tanto de falta de lealdade como de capacidade de liderar. Se não concordar com a medida, fale cara a cara com o presidente e exponha sua tese. Mas, depois de tomada a decisão, é preciso assumir a responsabilidade por sua execução e mostrar coesão com o presidente.

### Principais clientes

É possível contar com o apoio do presidente, dos pares e dos subordinados diretos e, ainda assim, ser vetado por clientes importantes. Foi o que vi em uma empresa manufatureira — grande fornecedora do setor de defesa. Anos antes, quando era um jovem representante de vendas, um potencial sucessor à presidência tinha se indisposto com um oficial de baixa patente. Agora, aquele mesmo oficial já tinha duas estrelas — e era um cliente importante. O militar deixou claro a seus amigos no conselho da empresa que se aquele candidato porventura chegasse à presidência, ele pensaria duas vezes antes de seguir fazendo negócios com a empresa. O candidato à sucessão não foi promovido. Embora em seu caso possa ter sido tarde demais para reparar a relação com aquele cliente, para outros executivos costuma haver tempo para uma reconciliação durante o processo de sucessão.

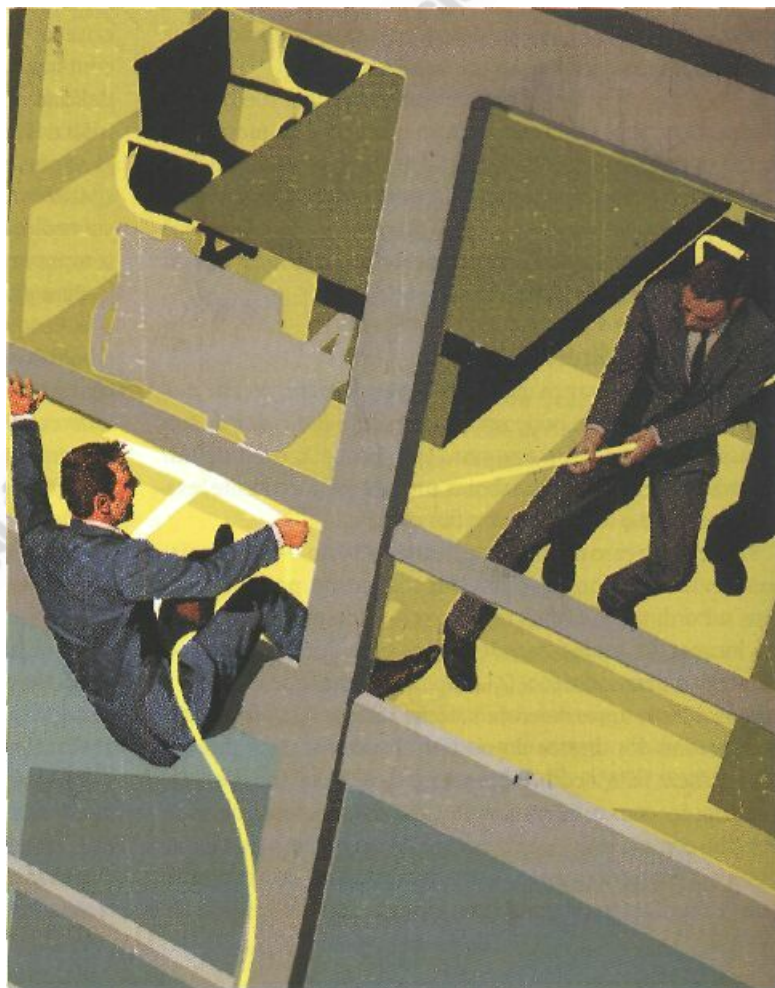
Se os clientes de sua empresa forem basicamente transacionais — comprando produtos e serviços sem se importar muito com a continuidade do relacionamento —, é pouco provável que tenham muita influência sobre sua candidatura à presidência. Já se a empresa tiver relações de peso com clientes que geram parte considerável da receita, a opinião desses clientes pode ser um fator crítico em sua promoção. Muitos bancos e empresas de serviços financeiros, por exemplo, têm clientes cujos presidentes querem lidar diretamente com o presidente do banco. Dado o círculo social e empresarial no qual se movem, esses clientes não raro já se

relacionam com membros do conselho do banco. Estabelecer relações com esses indivíduos antes de se tornar um candidato à presidência vai aumentar as chances de um executivo de ficar com o cargo e de se sair bem nele.

**Para ajudar a assegurar o apoio dos principais clientes:**

- Trabalhe com o presidente para identificar as relações mais importantes com clientes — relações que envolvam executivos de alto nível — e trave contato com esses indivíduos o quanto antes. Não se limite a falar de negócios imediatos; esforce-se ao máximo para estabelecer uma relação pessoal com eles.

- Determine que clientes possuem relações pessoais estreitas com membros do conselho. Trabalhe com o presi-



dente para entender esses relacionamentos e o papel do presidente neles.

- Discuta com o presidente o equilíbrio entre satisfação do cliente e necessidades da empresa. Em certos casos (como na definição de preços) pode ser preciso tomar decisões duras que deixarão os clientes contrariados. Ao tomar uma decisão que vá contra os interesses do cliente, mas que seja indispensável

para o bem da empresa, explique sua lógica ao cliente.

### **Analistas e investidores**

Se analistas acharem que foram enganados por um potencial presidente, é possível, que esse candidato nunca se livre do estigma. Vejamos um caso. O futuro presidente de uma cliente minha dirigia a maior divisão da empresa. Assumiu um compromisso difícil com o então presidente em relação à futura participação de mercado de sua divisão. Por coincidência, a maior rival da empresa lançou um produto mais atraente a um preço menor, tragando com voracidade parte da fatia de mercado da adversária. Em vez de admitir a falha nas projeções, o diretor garantiu ao presidente que a equipe cumpriria as metas. O presidente repassou a projeção aos analistas de mercado — que por sua vez soltaram os números para a imprensa especializada. Quando a divisão deixou de honrar a meta por uma longa margem, a confiança dos analistas no presidente evaporou e a imprensa sublinhou a discrepância entre a projeção e o resultado final. Tanto o presidente como o diretor foram retratados publicamente como desconectados da realidade. Com a reputação manchada, o diretor deixou a empresa. No final, o conselho acabou se livrando do presidente.

- Faça projeções honestas — e até conservadoras. Um único erro de cálculo, se grande, pode eliminar suas chances na sucessão. Se tudo indicar que os resultados ficarão aquém do prometido, solte o quanto antes uma revisão.

- Se a empresa tiver acionistas que, sozinhos, detêm uma grande parcela das ações, busque conhecê-los e trabalhe para dissipar suas preocupações.

- Colabore com o presidente para se preparar para — e administrar — o inesperado em reuniões de acionistas. Um executivo saiu do páreo em parte porque um acionista meio excêntrico, com um investimento mínimo, conseguiu deixá-lo com cara de idiota em um grande encontro de acionistas.

### **Conselho de administração**

No frigidar dos ovos, a palavra final sobre a escolha do presidente é do conselho. Há sucessores potenciais que nunca entendem isso e portanto não dedicam, à relação com o conselho, o mesmo cuidado que dispensam ao relacionamento com outras partes interessadas. Grande erro!

Membros do conselho não são nem mais nem menos humanos do que qualquer outra pessoa. Um candidato a presidente, cliente meu, teve uma séria discussão com um par de

## **Um dos maiores erros de um potencial sucessor é contar uma história diferente para cada um de seus públicos**

Se o diretor tivesse sido sincero com o presidente sobre os problemas que teria para honrar as metas, os dois poderiam ter trabalhado juntos para transmitir projeções e estratégias já reformuladas aos analistas. É bem provável que continuassem sendo merecedores da confiança desses analistas e que tivessem permanecido na equipe de liderança da empresa.

Investidores ativistas, se importantes, também podem influenciar o conselho na seleção do presidente. Isso vale sobretudo se a empresa estiver vivendo um momento difícil e a cotação das ações estiver em queda. O fundo de pensão CalPERS e outros grandes grupos de acionistas estão cada vez mais ativos em seu papel de investidor e sabidamente pressionam conselhos em decisões de liderança. O CalPERS teve papel instrumental na saída de Richard Grasso do comando da Bolsa de Valores de Nova York, por exemplo.

**Para ajudar a assegurar o apoio de analistas e investidores:**

- Não ignore colegas respeitadas que lhe digam que os resultados que você promete não podem ser atingidos. Pergunte a si mesmo se acredita totalmente que é possível honrar as projeções entregues a analistas, acionistas ou imprensa.

conselheiros — e, dali para a frente, passou a ser visto como teimoso e insensível. Embora esse executivo tenha se esforçado para melhorar sua conduta interpessoal — e não tenha tido outros problemas com o conselho —, um ano depois certos conselheiros ainda citavam aquele desentendimento como indício de que aquele líder talvez não estivesse qualificado para assumir a presidência. No final, acabou promovido — mas foi por pouco.

Ainda que tenha dado alguma mancada com um ou outro conselheiro no decorrer dos anos, é possível superar um desliz de desses, como fez o executivo acima. O segredo é saber que impressão o conselho tem de você, que dúvidas cada conselheiro pode ter a seu respeito e até que forma de comunicação cada conselheiro, isoladamente, prefere. Munido dessas informações, é possível ajustar sua interação com o conselho para demonstrar com eficiência seus pontos fortes. Um potencial sucessor, por exemplo, aprendeu a dar a um diretor atento às finanças da empresa explicações detalhadas sobre os números antes da reunião do conselho — e a dar a um diretor voltado ao RH explicações detalhadas sobre a estratégia de desenvolvimento de talentos.

Também é possível sanar supostas deficiências e, se necessário, tentar reverter danos decorrentes de erros no passado.

No trato com integrantes do conselho, o maior perigo para o possível herdeiro talvez seja o risco do choque de expectativas de distintos *stakeholders*. O conselho pode estar buscando um agente de mudanças, por exemplo, enquanto colegas e subordinados não querem um presidente que vá sacudir o barco. Minha experiência me diz que um dos maiores erros que um potencial sucessor pode cometer é contar uma história diferente para cada grupo desses. Eis um exemplo de presidente eleito que enfrentou uma situação potencialmente difícil no âmbito do conselho de um jeito produtivo: esse presidente tinha decidido que alterar uma certa linha de produtos era necessário para o futuro da empresa, ainda que a mudança fosse custar caro para um certo conselheiro — que fora, no passado, um importante cliente. O candidato sabia que defender a mudança poderia ameaçar sua promoção, mas trabalhou com o então presidente para comunicar com clareza a lógica por trás da decisão àquele conselheiro — ainda que este tivesse sido dispensado de votar sobre o tema devido ao potencial conflito de interesses. O membro do conselho

- Descubra o que o conselho busca no novo presidente: um agente de mudanças, um dirigente capaz de executar a estratégia atual ou um meio-termo? Peça a ajuda do atual presidente para determinar a melhor maneira de obter essa informação, Certifique-se de que a visão estratégica transmitida atenda às expectativas do conselho, mas não solape a visão do atual presidente.

### Faça o que é certo

Uma das melhores presidentes de uma empresa do ranking *Fortune* 500 que já conheci — considerada por muitos a maior líder de seu setor — estava discutindo a importância da relação com *stakeholders* cruciais com seu potencial sucessor. Quando expressou certas críticas negativas que ouvira sobre o comportamento do candidato, o herdeiro aparente ficou meio contrariado e resmungou: "Esse coaching significa que vou ter de prestar atenção a tudo o que digo — em toda reunião — para o resto da minha carreira?".

A presidente deu um sorriso resignado e respondeu: "Bem-vindo ao meu mundo. Se quiser ser presidente um dia, vá se acostumando".

## O maior perigo para o possível herdeiro pode ser o choque de expectativas de distintos stakeholders

agiu de forma correta, aplaudindo o candidato pela coragem de fazer o que era melhor para a empresa ainda que isso pusesse em risco sua promoção. No final, o sucessor foi alçado à presidência.

Para **ajudar** a assegurar o **apoio do conselho de administração**:

- Fale com o presidente sobre a impressão que cada conselheiro tem de você. Descubra se há áreas nas quais os conselheiros acham que você precisa melhorar. Trabalhe cora o presidente para ajudar a mudar essa percepção, se necessário.

- Analise o vínculo de conselheiros com outras partes interessadas. Se qualquer dessas partes tiver influência suficiente junto a membros do conselho — e não quiser vê-lo na presidência —, sua promoção pode correr risco. Se conseguiu melhorar relações com *stakeholders* importantes, até então em dúvida, colabore com o presidente para garantir que essas mudanças positivas sejam comunicadas ao conselho.

- Peça ajuda ao presidente para se preparar para apresentações ao conselho. Supondo que o presidente o queira como sucessor, esse indivíduo teria as melhores dicas para que você satisfaça as expectativas do conselho.

Seguir as sugestões apresentadas neste artigo exige muito trabalho. Como observou a sábia líder no episódio acima, se quiser chegar à presidência, é bom ir se acostumando. Os melhores presidentes são aqueles que seguem reforçando e mantendo o apoio de todas as principais partes envolvidas. Praticar essa conduta antes de chegar ad topo só irá ajudá-lo uma vez no comando.

Para encerrar, a pessoa deve fazer todo esse esforço não só porque será bom para a carreira — mas porque é a coisa certa a fazer. O tempo e a energia que aplicar no fortalecimento de relações farão dela um líder melhor e um indivíduo melhor — e isso é bom para a empresa e para ela, chegue ou não à presidência, v

Marshall **Goldsmith** ([marshall@marshallgoldsmith.com](mailto:marshall@marshallgoldsmith.com)) é educador e coach de executivos e já trabalhou com mais de cem presidentes e suas equipes de gestão. É autor ou editor de 22 livros, incluindo *Reinventando o Seu Próprio Sucesso* (Campus, 2007). Sua próxima obra, *Succession: Are You Ready?*, será publicada em fevereiro de 2009 pela Harvard Business Press.

Reprint R0901F-P

Para pedidos, veja página 85.