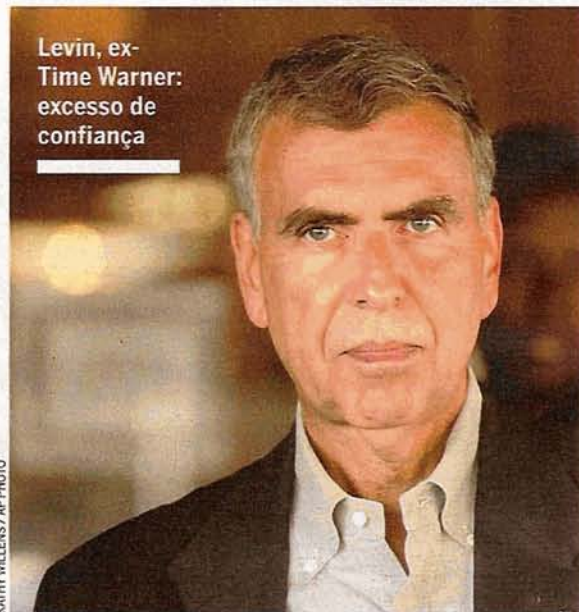


# AS ARMADILHAS DO SUCESSO

Livro mostra que aquilo que ajuda um executivo a crescer pode prejudicá-lo quando ele chega ao topo

CRISTIANE MANO

**A** ASCENSÃO PROFISSIONAL RESERVA uma surpresa a muitos executivos que alcançam o topo. Boa parte do comportamento que ajuda um profissional a subir na carreira pode — a partir de certo ponto — comprometer seu desempenho. O alerta é a tese central do recém-lançado livro *What Got You Here Won't Get You There* (em português, “O que o trouxe até aqui não o levará até lá”), de um dos maiores especialistas em liderança do mundo, o americano Marshall Goldsmith, ainda sem previsão de publicação no Brasil. Mal chegou às livrarias, a obra já está entre as 12 mais vendidas nos Estados Unidos segundo a revista *Business Week*. Goldsmith, coach de executivos como Alan Mulally, presidente da montadora Ford, tem mais de duas décadas de experiência ajudando gente muito boa a tornar-se ainda melhor.



Levin, ex-Time Warner: excesso de confiança

KATHY WILLENS / AP PHOTO

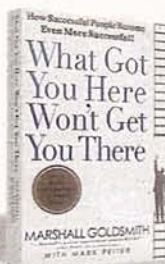
Sua vasta experiência transparece nas idéias pertinentes e nos casos reais (a maior parte deles narrada com nomes falsos) que ilustram os argumentos do livro — e passam longe do blablablá teórico comum na literatura dessa área.

O ponto de partida de Goldsmith é determinar características de comportamento nocivas que os executivos carregam (sem perceber) à medida que sobem na escala hierárquica. Ele chega a 20 variações, que vão da tendência a palpitar em qualquer discussão a tomar para si os créditos de sucesso da equipe, em vez de reconhecer a participação de cada um. A maior dificuldade em perceber esses deslizes está

no fato de que essas características podem tê-lo ajudado a chegar lá. Um subordinado pode subir, por exemplo, por ter sempre todas as respostas. Num chefe, isso pode soar para sua equipe como arrogância. Uma auto-estima elevada pode servir como motor para o crescimento — mas um líder que se considere o dono da verdade pode subestimar riscos, muitas vezes custosos para a companhia.

O autor reconhece que identificar essas características não é fácil. Um dos motivos é a simples falta de hábito. Normalmente as empresas reconhecem e premiam seus executivos com base nos bons resultados que

eles tiveram — e não nas coisas ruins que eles deixaram de fazer. Para basear esse argumento, Goldsmith cita o exemplo do impetuoso Gerald Levin, ex-presidente do conselho de administração da Time Warner. Nos anos 90, ele foi considerado o visionário que ajudou a inventar a TV a cabo. Em 2000, Levin quase destruiu a empresa e se tornou o arquiteto da pior fusão de toda a história dos Estados Unidos ao fechar negócio com a AOL. Levin, segundo o autor, pode ser considerado o exemplo de executivo que se deixou seduzir pela própria aura de sucesso e, crente que sempre tomara decisões acertadas, fechou os olhos para o que poderia dar errado. ■



## What Got You Here Won't Get You There

Hyperion, 236 págs.

**Autor** O especialista em liderança americano Marshall Goldsmith

**Por que ler** O livro está recheado de idéias e casos práticos, longe do blablablá teórico comum na literatura recente dessa área

“ Há uma razão pela qual dedico tanto esforço em identificar desafios interpessoais em profissionais bem-sucedidos. Quanto mais alto você está, mais seus problemas dizem respeito a questões de comportamento ”