

M I C H A E L W A T K I N S

**OS**

**PRIMEIROS**

**90**

**DIAS**

ESTRATÉGIAS DE SUCESSO  
PARA NOVOS LÍDERES



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

# 1. Fazer a Própria Promoção

**D**epois de trabalhar durante oito anos no setor de marketing de uma empresa de eletroeletrônicos com sede no Texas, Julia Gould foi promovida à liderança de um projeto. Até então, seu currículo era típico de alguém destinado ao estrelato. Sua inteligência, seu foco e sua determinação haviam resultado no reconhecimento geral de suas qualificações e em rápidas promoções a postos de responsabilidade cada vez maior. A empresa identificara nela uma líder com alto potencial, situando-a entre as pessoas com maiores possibilidades de rápida ascensão na escala organizacional.

Julia foi nomeada gerente de lançamento de um dos produtos mais promissores da companhia. Ficou responsável pela coordenação das atividades de uma equipe interfuncional cujos integrantes procediam das áreas de marketing, vendas, P&D e produção. Sua meta: levar rapidamente o produto da P&D para a linha de produção, supervisionar um acelerado desenvolvimento a fim de satisfazer a esperada demanda e organizar o lançamento no mercado.

No entanto, muito cedo, Julia passou a enfrentar problemas. O sucesso que alcançara no marketing decorria principalmente da extraordinária atenção que dedicava aos detalhes. Acostumada a administrar com autoridade e a ter sempre a última palavra, ela tinha necessidade de sentir-se permanentemente no controle e tendia ao microgerenciamento. Quando procurou continuar a dar ordens, os integrantes da equipe inicialmente nada comentaram – apenas tomaram consciência do fato. Em seguida, porém, dois dos principais integrantes do grupo come-

çaram a desafiar conhecimento e autoridade. Atônita, ela passou a enfocar mais a área sobre a qual tinha pleno domínio: o marketing de lançamento. Suas tentativas de microgerenciar os elementos do marketing da equipe acabaram alienando o apoio destes. Um mês e meio depois do começo do projeto, Julia estava de volta ao seu antigo posto no marketing, e outra pessoa foi instalada no comando da equipe de lançamento.

Julia Gould fracassou pela incapacidade de se projetar da condição de competentíssima protagonista funcional para a função de gestão de um projeto interfuncional. Não se deu conta de que as qualidades que constituíam a base do seu sucesso no marketing poderiam transformar-se em deficiências em uma função em que precisaria, acima de tudo, liderar sem impor autoridade direta nem expor constantemente conhecimentos superiores aos dos demais participantes. Ela continuou, pelo contrário, a fazer aquilo que melhor sabia, e que lhe proporcionava sensação de autoconfiança e pleno controle. O resultado disso tudo, obviamente, foi o inverso do esperado. Ao não se permitir um rompimento com o passado, impedindo seu envolvimento pleno com a nova função, ela acabou jogando fora uma grande oportunidade de crescer na empresa.

O que Julia poderia ter feito de outra maneira? Em primeiro lugar, ter se concentrado mentalmente na própria promoção à nova posição, um desafio que é fundamental para os novos líderes. “Autopromover-se” não é sinônimo de exageros individualistas, nem requer que se contrate uma firma de RP. Significa, isto sim, preparar-se mentalmente para transferir-se ao novo cargo mediante um rompimento com o passado e uma adoção plena dos imperativos da nova situação a fim de contar com uma boa margem de partida. Por maiores que sejam as dificuldades dessa tarefa, superá-las é indispensável. São incontáveis os casos de gestores promissores que, quando promovidos, não conseguem autopromover-se à nova condição mediante a adoção da necessária mudança de perspectiva.

Um erro a isso relacionado é o de acreditar na possibilidade de ser bem-sucedido na nova função continuando a fazer aquilo que se fazia na anterior, apenas de maneira mais intensificada. “Eles me contrataram por causa de minhas aptidões e realizações”, é a justificativa desse posicionamento. “Então, deve ser isso o que esperam que eu continue fazendo aqui.” Esse pensamento é extremamente destrutivo porque o fato de fazer o que se conhece e fugir daquilo que se desconhece pode parecer dar resultados, pelo menos durante algum tempo. É possível existir em estado de negação, acreditando que, por ser produtiva e eficiente, a pessoa está sendo automaticamente eficaz. Pode-se continuar acreditando nisso até o momento em que tudo começa a desabar em torno de quem assim pensa.

Ninguém é imune a tal armadilha, nem mesmo executivos de comprovada experiência. Observe-se, por exemplo, o caso de Douglas Ivester na Coca-Cola. Ele foi promovido a CEO em 1997, depois da morte repentina de seu antecessor, o elogiadíssimo Roberto Goizueta, que havia comandado a companhia desde 1981.<sup>1</sup> Em 1999, depois de uma série de passos em falso que minaram a confiança nele depositada pela diretoria da Coca-Cola, Ivester pediu demissão.

Para observadores neutros, Ivester reunia todas as condições indispensáveis ao cargo. “O verdadeiro desafio (para a Coca-Cola)”, escreveu um analista da consultoria PaineWebber, “é não se transformar em vítima do próprio sucesso. E, na minha opinião, a atual composição diretiva da Coca, começando pelo próprio Doug Ivester, é um indicativo de que eles não pretendem facilitar em relação a essa possibilidade.”<sup>2</sup> A revista *Fortune* chegou a qualificar Ivester como “o protótipo do líder empresarial do século 21”.<sup>3</sup>

Contabilista por formação, Ivester passara quase 20 anos avançando na hierarquia até se tornar o COO (diretor operacional) da empresa e, nessa condição, o braço-direito de Goizueta. Nomeado CFO (diretor financeiro) em 1985, aos 37 anos, ele rapidamente deixou sua marca ao planejar e comandar a bem-sucedida separação, em 1986, das operações de engarrafamento, a Coca-Cola Enterprises. Foi igualmente bem-sucedido como presidente das operações na Europa, sua primeira função executiva operacional, tendo supervisionado a expansão da companhia pela Europa Oriental em 1989. Ivester foi presidente da Coke USA um ano depois e tornou-se presidente (CEO) e diretor de operações (COO) da companhia em 1994.

Sua derrocada começou ao não concretizar o indispensável salto de COO para CEO. Recusou-se a nomear um novo diretor de operações, apesar de fortemente pressionado em tal sentido pela diretoria da empresa. Em vez disso, continuou a agir como um “super-COO”, mantendo contato diário com as 16 pessoas que se reportavam diretamente a ele. A extraordinária atenção que dedicava aos detalhes, algo visto como uma virtude em finanças e operações, tornou-se um empecilho na nova posição. Ivester não conseguiu se liberar das operações rotineiras do dia a dia com a amplitude necessária para assumir as funções estratégicas, visionárias e de estadista que um CEO realmente eficaz acaba desempenhando.

---

<sup>1</sup> A história de Ivester é narrada em M. Watkins, C. Knoop e C. Reavis, “The Coca-Cola Co. (A): The Rise and Fall of M. Douglas Ivester”, Case 9-800-355 (Boston: Harvard Business School, 2000).

<sup>2</sup> C. Mitchell, “Challenges Await Coca-Cola’s New Leader”, *Atlanta Journal and Constitution*, 27 de outubro de 1997.

<sup>3</sup> P. Sellars, “Where Coke Goes from Here”, *Fortune*, 13 de outubro de 1997.

O resultado traduziu-se em uma série de passos em falso, nenhum deles fatal em si mesmo, mas que, no conjunto, minaram a credibilidade de Ivester. O tratamento equivocado que dispensou aos reguladores europeus contribuiu para o fracasso da tentativa da Coca de adquirir a Orangina na França, e reduziu drasticamente o valor da aquisição das marcas Cadbury Schweppes. Foi igualmente identificado como o maior culpado pela má condução de uma crise em 1999, envolvendo a contaminação de Coca-Cola engarrafada na Bélgica, pelo fato de não assumir ostensivamente o comando dos eventos a ela relacionados. Alienou outros aliados potenciais ao não reagir efetivamente a um danoso processo por discriminação racial na sede mundial da empresa em Atlanta, Geórgia, e ao aplicar demasiada pressão aos engarrafadores do refrigerante, já descontentes com os preços e estoques do concentrado. No final de todo esse processo, restou pouco apoio a Ivester.

Sugerindo que seu fracasso foi o resultado de uma falha irremediável de caráter, o *Wall Street Journal* pontificou: “Comandar uma empresa gigantesca como a Coca-Cola é muito parecido com conduzir uma orquestra, mas o Sr. Douglas, ao que parece, não era bom de ouvido. (...) Sabia toda a matemática, mas não a música necessária para comandar a principal organização mundial em matéria de comercialização”.<sup>4</sup>

As causas do fracasso de Ivester, contudo, residem mais naquilo que ele não conseguiu fazer (ou não aprendeu a fazer) do que naquilo que não poderia deixar de ter feito. Uma carreira impressionante chegou assim a um final profundamente desapontador, ou até mesmo trágico, porque seu protagonista insistiu em concentrar-se naquilo em que se achava mais competente do que todos os demais. Foi um fracasso inevitável? Provavelmente não. Teria decorrido da abordagem de sua transição de COO para CEO? Com certeza.

## A Arte da Autopromoção

Como fugir dessa armadilha? De que maneira ter a certeza de estar enfrentando corretamente os desafios de uma nova posição? Esta seção apresenta alguns princípios básicos indispensáveis a que se esteja mentalmente pronto para uma nova posição.

---

<sup>4</sup> “Clumsy Handling of Many Problems Cost Ivester Coca-Cola Board’s Favor”, *Wall Street Journal*, 17 de dezembro de 1999.

## Estabelecer um Claro Ponto de Ruptura

A mudança de uma posição para outra bem diversa costuma ocorrer em meio a uma espécie de nevoeiro. Normalmente não se dispõe de um tempo razoável antes de ser jogado em um novo cargo. Quando tem sorte, um novo líder até que consegue umas duas semanas de folga, mas o mais comum é ter de contar esse intervalo em dias. A transição apanha a pessoa em uma urgência de resolver todos os assuntos pendentes do antigo posto, ao mesmo tempo em que precisa abraçar plenamente as questões relacionadas com a nova função. Pior ainda, é possível ver-se obrigado a desempenhar ambos os cargos até que a posição que se está deixando seja preenchida, o que torna a linha de demarcação ainda mais indistinta.

Devido à possibilidade sempre existente de não se conseguir uma transição transparente em termos de responsabilidades da função, é essencial disciplinar-se para conseguir fazer essa transição mentalmente. É preciso escolher um determinado intervalo – um fim de semana, por exemplo – e utilizá-lo para imaginar-se em meio a uma promoção. Em primeiro lugar, é importante ter total consciência de que se está deixando a função antiga e assumindo plenamente a nova colocação. Analisar claramente as diferenças entre ambas e em que sentidos será preciso pensar e agir de maneira totalmente diferente. Encontrar tempo para comemorar essa transição, mesmo que informalmente, com a família e os amigos. Usar o tempo para voltar à base com amigos e conselheiros, e para pedir a todos eles alguns conselhos práticos. O ponto central de todo esse esforço é: fazer tudo o que for indispensável para entrar no estado de espírito da transição.

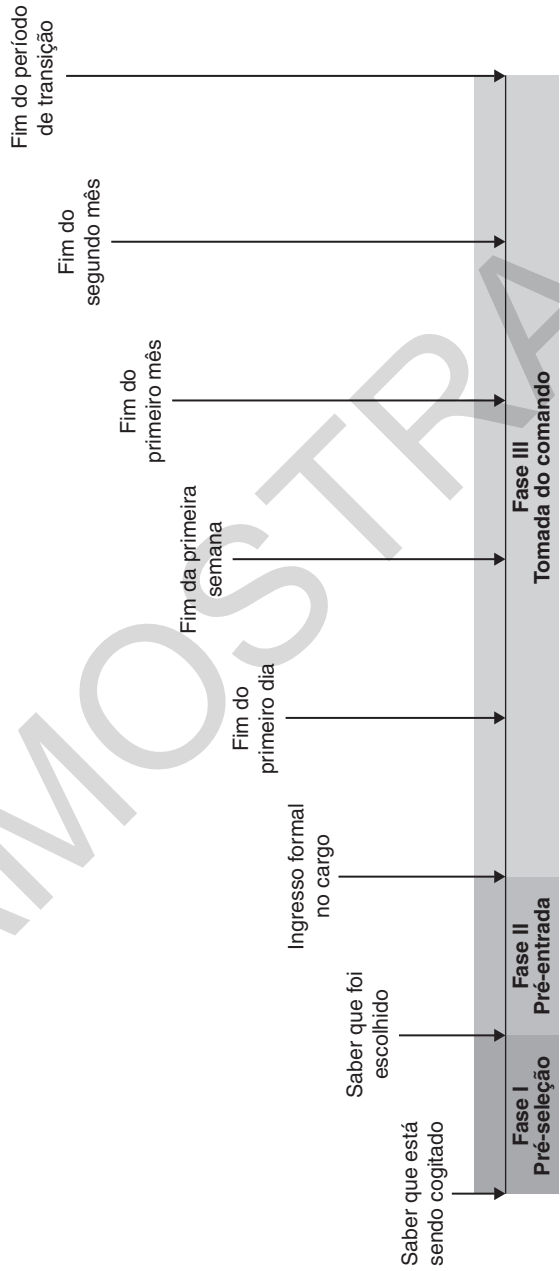
## Começar Correndo

A transição começa no momento em que se toma conhecimento de se estar sendo cogitado para um novo cargo (ver o Gráfico 1-1), e termina exatos 90 dias depois da posse. A essa altura, pessoas importantes na organização – superiores, colegas e colaboradores imediatos – esperam que o novo executivo esteja preparado para imprimir alguma velocidade.

Um período de três meses não é uma regra muito dura ou excessivamente curta; tudo irá depender do tipo de situação que o novo líder passará a enfrentar. Qualquer que seja o caso, é aconselhável usar esse prazo de 90 dias como um marco fundamental para o planejamento de objetivos. Isso ajudará a enfrentar a necessidade de operar em uma margem de tempo comprimida. Com sorte, é possível conseguir um mês, ou mais, de prazo entre tomar conhe-

GRÁFICO 1-1

Marcos principais da transição



cimento de que se está sendo pretendido para o cargo e sentar-se à cadeira de seu titular. É preciso usar esse prazo para começar a aprender tudo o que for possível sobre a organização.

Seja qual for o tempo de preparação disponível, o ideal é começar planejando o que se espera realizar com marcos específicos. Não haverá provavelmente tempo suficiente para tanto, mas mesmo um mínimo de horas de planejamento pré-ingresso pode representar uma grande vantagem. Para começar, é preciso pensar sobre o primeiro dia na nova função. O que se estará querendo fazer ao fim desse dia? A partir daí, é aconselhável passar a pensar na primeira semana. Depois, o foco tem de passar para o final do primeiro mês; a seguir, do segundo; enfim, para o marco dos três meses. Esses planos sempre estarão incompletos, mas o simples ato de começar a planejar ajudará a ficar com a mente mais aberta quanto à nova situação.

## **Análise das Vulnerabilidades**

A oferta do novo cargo decorreu do fato de os empregadores acreditarem que o escolhido é dotado de todas as qualificações indispensáveis para conduzir a bom termo o empreendimento visado. E é provável que as tenha. Mas, como vimos nos casos de Julia Gould e Douglas Ivester, pode ser fatal confiar excessivamente naquilo que foi fator de sucesso no passado. Como disse um experiente executivo, “todos têm uma tendência a trabalhar um nível abaixo daquele que se ocupa. A verdade é que é preciso trabalhar no nível em que se está, e não naquele que se ocupou anteriormente”.

Uma forma de localizar com precisão as próprias vulnerabilidades está em avaliar os *problemas preferenciais* – aqueles em torno dos quais se costuma gravitar naturalmente. Todos gostam de fazer determinadas coisas mais do que outras. A preferência de Julia Gould era o marketing; para Douglas Ivester, não havia nada igual a finanças e operações. As preferências pessoais provavelmente influenciam as pessoas a escolher empregos nos quais possam fazer mais daquilo que gostam de fazer. Como resultado, essas habilidades preferenciais vão sendo aperfeiçoadas e as pessoas sentem-se mais competentes quando resolvem problemas nessas áreas, o que só faz reforçar o ciclo. Esse padrão é semelhante a exercitar o braço direito enquanto se ignora o esquerdo, obviamente que em se falando de pessoas destros: o braço mais forte fica cada vez mais forte enquanto o mais fraco tende a atrofiar-se. O risco implícito disso é a criação de um desequilíbrio que deixará a pessoa vulnerável em situações em que o sucesso depende da capacidade de usar os dois braços com a mesma naturalidade.

A Tabela 1-1 é uma ferramenta simples para a análise das preferências do leitor por diferentes tipos de problemas de negócios. Aconselha-se preencher



cada quadro com a avaliação do interesse intrínseco por *resolver problemas* no tema em questão. No primeiro quadro, por exemplo, cabe perguntar-se até que ponto se aprecia trabalhar com sistemas de reconhecimento e recompensa. Não se trata de uma questão comparativa: esse interesse não está em confronto com outros. Cabe classificar o interesse em cada tipo de problema separadamente, em uma escala de 1 (nenhum interesse) a 10 (grande interesse). É necessário ter em mente que a pergunta aqui é relativa a *interesses* intrínsecos, e não a qualificações e experiência. Aconselha-se não virar a página antes de completar a tabela.

TABELA 1-1

### Avaliação dos problemas preferenciais

*Avalie seu interesse intrínseco na solução de problemas em cada um dos domínios indicados, em uma escala de 1 a 10. Nessa escala, 1 significa nenhum interesse e 10 equivale a grande interesse.*

Projeto de sistemas de reconhecimento e recompensa _____	Disposição dos funcionários _____	Justiça/Igualdade _____
Gerenciamento de risco financeiro _____	Orçamentação _____	Avaliação de custos _____
Posicionamento dos produtos _____	Relações com os clientes _____	Foco no cliente organizacional _____
Qualidade do produto ou serviço _____	Relações com distribuidores e fornecedores _____	Melhoria contínua _____
Sistemas de gestão de projetos _____	Relacionamento entre P&D, marketing e operações _____	Cooperação interdepartamental _____

As classificações da Tabela 1-1 devem ser agora transferidas para os quadros correspondentes na Tabela 1-2. Depois disso, é preciso somar as três colunas e as cinco linhas.

Os totais das colunas representam as preferências dos respondentes em relação a problemas técnicos, políticos e culturais. Problemas *técnicos* envolvem estratégias, mercados, tecnologias e processos. Problemas *políticos* dizem respeito a poder e políticas na organização. Problemas *culturais* são aqueles que tratam de valores, normas e princípios orientadores.

Se o total de uma coluna for consideravelmente mais baixo do que o de outras, estará ali representado um potencial ponto cego para o respondente. Tendo bom escore em questões técnicas e baixo escore em cultura e política, por exemplo, é sinal de que se poderá correr o risco de ignorar o lado humano da equação organizacional.

Os totais das linhas representam as preferências por diferentes funções de negócios. Escore baixo em qualquer uma delas sugere que o respondente prefere não enfrentar problemas nessa área funcional. Mais uma vez, estamos tratando de pontos cegos potenciais.

**TABELA 1-2**

**Preferências por problemas e funções**

	<b>Técnicos</b>	<b>Políticos</b>	<b>Culturais</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos humanos</b>				
<b>Finanças</b>				
<b>Marketing</b>				
<b>Operações</b>				
<b>Pesquisa &amp; desenvolvimento</b>				
<b>Total</b>				

Os resultados desse exercício de diagnósticos devem ajudar o leitor a responder as seguintes perguntas: Em que esferas gosta mais de resolver problemas? Em que esferas mostra menor disposição a resolver problemas? Quais são as implicações disso para vulnerabilidades potenciais em sua nova posição?

Sempre é possível fazer muita coisa para compensar as próprias vulnerabilidades. Três ferramentas básicas em tal sentido são: *disciplina própria*, *formação de equipes* e *assessoria e aconselhamento*. Será preciso aprender a disciplinar-se para dedicar tempo a atividades críticas que não fazem parte do elenco das preferências próprias e que não tendem a se manifestar espontaneamente. Além disso, é indispensável procurar contato na organização com pessoas reconhecidamente capacitadas nessas áreas, para que possam constituir uma forte retaguarda e igualmente ensinar tudo o que for possível a respeito dessas mesmas áreas. Uma rede de assessores e conselheiros pode ser ainda uma base para transportar uma pessoa não capacitada para além dos limites da zona de conforto de cada uma. As estratégias para equilibrar as vulnerabilidades de cada um serão discutidas em detalhes nos Capítulos 7 e 9.

## O Cuidado com os Pontos Fortes

São as deficiências de uma pessoa que a tornam vulnerável, obviamente; mas os pontos fortes às vezes têm efeito semelhante. Cada ponto forte tem seus defeitos decorrentes. As qualidades que levam uma pessoa até determinada altura acabam se revelando como deficiências na nova função. Tanto Julia Gould quanto Douglas Ivester prestavam grande atenção aos menores detalhes. Embora seja claramente um ponto forte, o cuidado com detalhes tem um ponto fraco, especialmente quando acompanhado por uma alta necessidade de controle: o resultado desse casamento pode ser uma tendência a microgerenciar pessoas nas áreas em que o responsável se considera mais seguro. É um padrão de comportamento capaz de desmoralizar aqueles que pretendam contribuir positivamente para o objetivo comum, desde que não se sintam supervisionados em excesso.

## Reaprendendo a Aprender

Às vezes faz tempo demais desde que a pessoa se viu, pela última vez, enfrentando uma curva tão acentuada de aprendizado. “Repentinamente me dei conta de quanta coisa eu não conhecia” é uma queixa comum entre os líderes em

transição. Como Julia Gould, por exemplo, que sempre teve grande destaque em uma função ou disciplina, de repente, se descobre na condição de gerente geral. Ou, tendo progredido em posições de linha, é chamado a chefiar uma equipe ou algum arranjo efetuado pela matriz. Ou até mesmo para trabalhar em uma empresa estranha em que não dispõe de uma rede estabelecida de contatos, muito menos com o sentimento de pertencer àquela cultura. Qualquer que seja a situação, a necessidade comum é a de aprender muitas coisas, e com rapidez.

Precisar começar a aprender de novo é algo capaz de fazer aflorar sentimentos há muito deixados de lado, mas sempre perturbadores, de incompetência e vulnerabilidade, especialmente quando ocorre algum problema inesperado nos primeiros dias na nova posição. É possível que se acabe revisitando uma encruzilhada na carreira em épocas em que a autoconfiança não era a mesma do momento. Isso talvez provoque alguns passos em falso e erros não cometidos durante muitos anos. Assim, mesmo que inconscientemente, a pessoa começa a gravitar apenas em torno de áreas em que se sente competente e de pessoas que estejam sempre reforçando essa autoestima.

Desafios totalmente novos e os decorrentes temores de incompetência representam uma combinação com potencial de desencadear um ciclo vicioso de rejeição e defensivismo, como Chris Argyris destacou em “Teaching Smart People to Learn” (Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender), na *Harvard Business Review*:

Exatamente em função de sua extrema competência, há muitos profissionais que raramente enfrentam um fracasso.

E precisamente porque quase nunca fracassaram, nunca aprenderam a aprender com cada um desses episódios.

Assim, na eventualidade de suas (...) estratégias de aprendizado não funcionarem de maneira adequada, eles se tornarão defensivos, não aceitando críticas e colocando sempre a “culpa” em todos e em qualquer um dos participantes do processo, menos neles próprios. Em resumo, sua capacidade de aprender não funciona no momento exato em que se faz mais necessária.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chris Argyris, “Teaching Smart People How to Learn”, *Harvard Business Review*, maio/junho de 1991.

Em poucas palavras: cada um de nós pode decidir aprender ou se tornar arredo a qualquer novo ensinamento e, com isso, acabar fracassando. Pode ser um fracasso dramático, como o de Julia Gould, ou se transformar em uma morte lenta, com dezenas de ferimentos, como no caso de Douglas Ivester; em todos, porém, a única certeza é que se torna inevitável. Como vamos discutir no próximo capítulo, a rejeição e o defensivismo constituem a mais completa receita para o desastre.

Reaprender a aprender pode ser algo penoso. A transição para um novo cargo pode reviver alguns temores escondidos no fundo da alma sobre as próprias capacidades. Assim, quem acordar suando frio pode se acalmar. A maioria dos novos líderes experimenta essa mesma sensação. E basta admitir a necessidade de aprender para que se torne bem mais fácil a superação dessa dificuldade.

## **Refazer a Rede**

À medida que se progride na carreira, muda a natureza da assessoria e do aconselhamento de que se necessita. Desenvolver a própria promoção é algo que exige um trabalho proativo no sentido de reestruturar a rede de assessoria e aconselhamento dos primeiros tempos. No começo da carreira, é interessante cultivar bons assessores técnicos – especialistas em determinados aspectos de marketing ou finanças, por exemplo, capazes de contribuir para a concretização das metas planejadas. À medida que ocorrerem progressivamente as promoções, contudo, será importante, acima de tudo, contar com aconselhamento político e assessoria pessoal. Conselheiros políticos ajudam a entender as políticas da organização, algo que passa a ter importância crucial quando se pretende implementar mudanças. Assessores pessoais ajudam a manter uma adequada perspectiva e equilíbrio em tempos de pressão. Como será discutido no Capítulo 9, a transformação da rede de assessoria e aconselhamento nunca é fácil. Os assessores do momento podem ser amigos íntimos, e a pessoa aconselhada pode se sentir muito mais à vontade com conselheiros técnicos cujos domínios também sejam do seu conhecimento.

## **Prestar Atenção a Quem Representa Obstáculo ao Progresso**

Consciente ou inconscientemente, existem indivíduos que não desejam o progresso de companheiros de trabalho. É o caso do antigo empregador que pode

fazer de tudo, por exemplo, para impedir a saída de um funcionário pretendido por um concorrente. Por isso é importante determinar, logo que ficar claro que a transição se concretizará, tudo aquilo que será preciso fazer a fim de não deixar pontas soltas no emprego do qual se está saindo. Isso significa ser específico a respeito de quais os temas ou projetos serão abordados, e até que ponto, e acima de tudo, aquilo que *não* será feito. Fazer anotações e garantir que cheguem ao empregador, por exemplo, é algo capaz de garantir que todos estejam na mesma página do “livro de regras”. A partir daí, é fazer com que empregador e funcionário cumpram o que foi combinado. É preciso ser realista quanto àquilo que se pretende realizar. Sempre existe um “algo mais” que a pessoa pode fazer, desde que para tanto se prepare, e disso decorre a extrema importância da disponibilidade de tempo para aprender e planejar antes de começar em um novo emprego.

Os amigos provavelmente não vão aceitar que suas relações venham a ser alteradas. Mas essa mudança é uma necessidade, e quanto mais cedo se aceitar tal fato (e ajudar os outros nessa aceitação), melhor será para todos. Sempre haverá alguém na organização buscando indícios de favorecimento indevido por parte da pessoa em transição, e que, tendo a oportunidade para tanto, haverá de julgá-la de acordo com a impressão que teve nessa ocasião.

A pessoa promovida para supervisionar outras que foram outrora colegas do mesmo nível funcional certamente enfrentará inveja por parte de alguns. E sempre haverá, entre estes, alguém disposto a sabotar a promoção do ex-colega. Isso normalmente vai se amenizando com o passar do tempo. Mas sempre é bom estar na expectativa de testes de autoridade e planejar para enfrentar esses momentos com firmeza e justiça. Se não for possível estabelecer limites no começo, haverá arrependimentos no futuro. Fazer com que os demais aceitem uma promoção alheia é parte essencial do processo de autopromoção. Assim, se a pessoa promovida chegar à conclusão de que os colegas nunca serão capazes de aceitar a nova situação, terá de considerar um meio de afastá-los da organização com a maior brevidade possível.

## Superando os Obstáculos

Consolidar a própria promoção é um caminho sempre cheio de obstáculos, e algumas dessas barreiras podem estar na pessoa que enfrenta esse período de transição. Por isso é sempre indicado reservar um tempo para refletir com cuidado a respeito das vulnerabilidades pessoais na nova posição, de acordo com as revelações da análise dos problemas preferenciais. Como se poderá fazer a devida com-