



Uma liderança sob medida

A verdadeira liderança, capaz de superar crises, é um processo conjunto de descoberta. Daí a necessidade de os líderes pronunciarem, com muita freqüência, a expressão-chave: “Não sei”. Eis as 50 principais qualidades dos grandes líderes empresariais. *Por Tom Peters*

A liderança atual é diferente da liderança do passado? A liderança de uma empresa de milhares de pessoas é, de fato, muito diferente da liderança de um grupo de escoteiros? Creio que não. Na melhor das hipóteses, a liderança não é uma competição para o poder, mas, sim, o projeto de um processo conjunto de descoberta. Os melhores líderes são, também, os melhores aprendizes, e ousam dizer “Não sei” – uma frase que automaticamente estimula os outros a iniciar uma viagem para lugares desconhecidos.

Os grandes líderes são respeitosos, pois ninguém embarca numa viagem com um desconhecido a quem não respeita. No mundo moderno, onde tudo está em constante mudança, o valor econômico já não depende de apertar um parafuso 700 vezes por dia numa fábrica de automóveis, mas, sim, de algo efêmero, chamado “capital intelectual”, que adota a forma de um filme protagonizado por Julia Roberts ou de um *software* projetado por dezenas de seguidores de Bill Gates.

Acredito muito na liderança triangular: o visionário, o líder voltado para as pessoas, o mecânico de lucros. Há outro modo de dizer isso. Existem três divindades principais no hinduísmo: Vishnu, Brahma e Shiva, respectivamente o criador, o destruidor e o preservador. Talvez seja disso que toda empresa precisa, não? Eu também estou confuso, mas quero ser completamente sincero. E talvez toda empresa deva ter três co-presidentes, três co-líderes: o criador, o destruidor e o preservador (o velho mecânico de lucros).

Acabo de ler um livro intrigante, chamado *Disgrace*, cujo autor é J.M. Coetzee (foi publicado como *Desonra* no Brasil pela Companhia das Letras). A história se passa na África do Sul depois do *apartheid*. Refere-se a pessoas que exploram seus limites. Liderança é sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites? Sim.

Disposto a escrever sobre esse tema, com a pista que Coetzee me proporcionou, decidi fazer uma listagem das 50 qualidades que caracterizam os melhores líderes.

1. Grandes líderes delegam o controle

Em meio a mudança e confusão, os que querem ter sucesso devem converter-se em exploradores.

Sinopse

As pessoas visionárias são importantes, porém mais importantes são aquelas que se caracterizam por desenvolver o talento que existe nas empresas, os verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas.

Um dos mais importantes gurus da administração moderna, Tom Peters enumera a seguir as qualidades que distinguem os melhores líderes, aqueles realmente capazes de superar crises. Este artigo reúne os *highlights* de um trabalho de Peters intitulado *Leading in Totally Screwed-Up Times* (cuja tradução seria “Como Liderar em Tempos Totalmente Ferrados”).

E o que diferencia os grandes líderes na prática? Eles cometem muitos erros, por exemplo, e grandes erros. São melhores orquestradores do trabalho alheio do que executores. Destroem coisas, mas sem “jogar o bebê fora com a água do banho”. Concentram-se em poucas coisas. Assumem a culpa pelo que dá errado. Sabem escutar. São entusiasmados. Criam novos mercados. E, agindo assim, vencem os momentos difíceis.

Os líderes precisam vencer. Isso parece obedecer a uma razão psicológica profunda, que certamente está no epicentro da liderança eficaz em tempos confusos

O gênio organizacional Karl Weick, grande amigo e mentor, diz que, na linguagem da liderança moderna, as duas palavras mais importantes são “Não sei”, porque constituem o início de um processo conjunto de descoberta.

O líder de um projeto de reengenharia de processos empresariais olha bem nos olhos de um dos membros de sua equipe e diz: “Não sei”. Essas duas palavras dão à pessoa uma licença irrestrita para buscar alguém que tenha parte da resposta para parte do problema. Na Internet. Em qualquer lugar do mundo. Não lhe dá uma licença automática para gastar milhões de dólares. Não lhe dá licença para se mover em determinada direção. Contudo, lhe dá licença para explorar. Essas duas palavras lhe sugerem: “Meu chefe não tem a resposta. Conseqüentemente, devo começar uma busca”.

Eu poderia acrescentar como item 1A que os líderes não atrapalham os outros, não ficam no meio do caminho, e como 1B, reforçando o que disse antes, que todo líder é parte do processo conjunto de descoberta. Os melhores líderes são os melhores descobridores – principalmente, descobridores do potencial de outras pessoas.

2. Alguns dos grandes líderes são visionários. Outros, os que constroem organizações duradouras, são “desenvolvedores de talento”

Em minha opinião, Jack Welch não teve visão. Seu segredo: o desenvolvimento do talento. Há líderes (visionários) que proferem discursos inflamados para inspirar as pessoas. Há líderes que gostam de desenvolver o talento dos outros. Jack Welch não é um grande orador; contudo, foi o melhor desenvolvedor de talento dos últimos tempos.

Aqui, como 2A, eu diria que ser líder é igual a ser um mentor. De uma só pessoa a cada ano.

3. Alguns dos grandes líderes têm personalidade carismática

Às vezes, os verdadeiros líderes falham como desenvolvedores de talentos e, no frígido dos ovos, não faz mal a ninguém que o líder tenha a capacidade de oratória de um John Kennedy ou de um Winston Churchill. A determinação interior desses cavalheiros, transmitida em seus discursos, fez com que muitas pessoas acreditassem que o sol nasceria de novo. E isso –e, conseqüentemente, o culto da personalidade– também pode ser importante numa empresa.

4. Grandes líderes encontram os homens e mulheres de negócios

Os verdadeiros líderes sabem achar o melhor diretor financeiro, fundamental para o sucesso de uma empresa. Na verdade, eles adoram resolver o quebra-cabeça do negócio.

5. Grandes líderes se ajustam ao princípio nº 1 da liderança: “Tudo depende”

Há diferentes estilos de liderança, e há diferentes momentos para cada estilo de liderança. Tudo depende. O homem do Renascimento, que dominava múltiplas capacidades, é um mito, uma ilusão.

6. Grandes líderes não costumam se destacar pela execução

É provável que o diretor de uma orquestra sinfônica seja um bom músico, mas não excelente. Frequentemente, os melhores diretores de universidades não foram professores de destaque. A habilidade de comprometer e incentivar os demais, que é a essência da liderança, raras vezes está associada aos primeiros lugares na classificação de desempenho. Os líderes se destacam por “orquestrar” o trabalho dos outros, não por fazê-lo eles próprios.

7. Grandes líderes amam a confusão

Os líderes mais eficazes que conheço não têm medo da mudança nem dos problemas. Ao contrário, morreriam de tédio se o mundo não lhes apresentasse um desafio após o outro.

Faz uns 20 anos que um alto executivo da AT&T me disse que, se lhe apresentassem um problema que ele fosse capaz de resolver imediatamente, haveria algo de errado na organização. Esse problema deveria ter sido resolvido um ou dois níveis mais abaixo. “Eu sou pago para me ocupar de questões complexas”, acrescentou.

Eu poderia acrescentar como item 7A que grandes líderes sabem improvisar e, como 7B, que eles são capazes de dar sentido a coisas ambíguas (não confundir ambigüidade com incerteza).

8. Grandes líderes fazem!

Se você não souber o que está acontecendo, deixe de pensar (e isso não lhe fará bem). Tente alguma coisa e veja o que acontece. Toda inovação, segundo Michael Schrage, “é a reação a um modelo”.

Philip Kotler, o guru do marketing, diz que atravessamos duas eras da administração e que estamos no meio da terceira. A primeira, de 1965 a 1980, foi a do planejamento estratégico. O pensamento e o planejamento abriam o caminho para o sucesso. O lema dessa época poderia ser expresso assim: “Preparar. Apontar. Fogo!”. Depois, entre 1980 e 1995, adquiriu importância o desafio competitivo, e a estratégia foi: “Preparar. Fogo! Apontar”. O homem que o popularizou? Ross Perot, quando estava à frente da EDS. Agora, na era da Internet e de enormes mudanças tecnológicas, as três palavras são: “Fogo! Fogo! Fogo!”.

O item 8A seria que os verdadeiros líderes também refazem, quando é preciso. E, como 8B, anote: esses líderes são brincalhões e divertidos ao fazer as coisas, ainda que sempre com seriedade.

9. Grandes líderes sabem também quando é hora de esperar

Os líderes atuam e, paradoxalmente, sabem que há horas em que devem esperar.

Alguns anos atrás, passei uma tarde com Tex Schramm, presidente do time de futebol americano do Dallas Cowboys. Ele me contou que em sua escrivaninha, além das caixas de “entrada” e “saída”, havia uma terceira. Nessa caixa, com o rótulo “Muito difíceis”, jogava os assuntos verdadeiramente problemáticos. Na maioria dos casos, uns dias ou semanas depois, alguém dizia ou fazia algo que lhe dava a chave para esclarecer as coisas.

SAIBA MAIS SOBRE TOM PETERS

Um dos mais destacados gurus da administração no mundo, Tom Peters preside a firma de consultoria de mesmo nome e ministra mais de cem seminários por ano em diversos países do mundo. Formado pela Stanford University, trabalhou entre 1974 e 1981 na McKinsey & Co. para depois ter carreira solo. É membro da International Academy of Management, da World Productivity Association, da International Customer Service Association e da Society for Quality and Participation.

Seu livro *In Search of Excellence* (publicado no Brasil com o título *Vencendo a Crise* pela editora Harbra), escrito com Bob Waterman e lançado em 1982, representou uma virada na literatura mundial de *management*. Escrito em um texto nada acadêmico e reunindo

várias especialidades da administração nas mesmas folhas de papel, pode ser considerado o primeiro grande *best seller* internacional do assunto. Entre outros livros de sua autoria estão *Prosperando no Caos*, *Rompendo as Barreiras da Administração*, *Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas*, *A Busca do Uau!* e *O Círculo da Inovação* (todos, ed. Harbra). A série de três livros intitulada “Reinventando o Trabalho” data originalmente de 1999 e foi lançada no Brasil pela editora Campus.

HSM Management já publicou vários artigos e entrevistas do especialista, entre os quais se destacam os das edições número 3 (páginas 6 e 14) e número 21 (página 38). Peters será um dos palestrantes da ExpoManagement 2002, organizada pela HSM do Brasil em São Paulo em novembro próximo.

10. Grandes líderes “entregam”, geram resultados

Os líderes precisam vencer. Não estudei muito Freud, nem Carl Jung, mas isso parece obedecer a uma razão psicológica profunda, que certamente está no epicentro da liderança eficaz em tempos confusos e ambíguos. Os líderes produzem resultados. Os líderes precisam produzir resultados!

E são indivíduos que vêm o copo meio cheio, não meio vazio. São otimistas. Crêem que as pessoas “comuns” podem estar à altura das circunstâncias. Busque-as. E evite as pessoas pessimistas, cínicas e amargas.

Como 10A, eu incluiria que esses líderes sabem (com ênfase neste verbo) que podem fazer diferença. O item 10B seria este: eles são malvados e bravos, por isso capazes de desafiar o *status quo*. E o 10C diz que

Quando
Jack Welch
anunciou a
entrada da GE
na Internet,
assegurou que
sua estratégia
seria do tipo
“Destrua seu
Negócio.com”.
A mensagem
era: não há
criação sem
destruição

eles são otimistas, o que explica o fato de serem grandes comunicadores. Eles conhecem a dura realidade, é claro, mas não se deixam abater por ela. Ao contrário, sua determinação otimista inspira as pessoas.

11. Grandes líderes são realistas. Vencem pela logística

Os líderes são otimistas, com certeza. Contudo, para triunfar, também devem ser realistas. Quando terminou a Guerra do Golfo, os jornalistas se concentraram em escrever sobre a estratégia traçada por Colin Powell e executada por Norman Schwarzkopf. Em minha opinião, o homem que ganhou a guerra foi Gus Patagonis. Por quê? Porque foi o gênio que administrou a logística. De nada teria servido uma estratégia brilhante se os soldados, as armas, os veículos, o combustível e os víveres não tivessem estado no lugar e momento apropriados.

No ano 2000, boa parte da implosão das empresas ponto.com foi desencadeada pela logística. A mercadoria estava disponível nos *sites* da Internet de *design* bastante atraente. Contudo, ao chegar o Natal, o problema foi a falta de capacitação para “entregá-la”. Nesse momento, Jeff Bezos, fundador e presidente executivo da Amazon aprendeu a soletrar a palavra “armazém” e teve de fazer grandes investimentos em algo até então impensável para uma ponto.com: ativos físicos.

12. Grandes líderes concentram-se em poucas coisas

Tenho algumas teorias, em grande parte antagônicas, sobre Jack Welch. A primeira, já mencionada, é que ele não teve “visão”, mas foi um extraordinário desenvolvedor de talentos. Minha segunda teoria é que, na maior parte do tempo, fazia apenas uma coisa de cada vez.

Concentre-se. A verdade é que –seja o presidente de um país ou o proprietário de um restaurante de 27 mesas em qualquer lugar do mundo– seus anos no comando serão lembrados por uma ou duas coisas que tenha feito com perfeição. Nunca mais de duas ou três. Seja Welch, Clinton ou Roosevelt.

13. Grandes líderes inspiram confiança e confiam nisso

Jim Kouzes, meu colega, juntamente com Barry Posner, escreveu um livro chamado *Credibility* (publicado no Brasil pela editora Campus, sob o título *Credibilidade*). Ambos afirmam que, no final das contas, o que confere ao líder a capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas –seja num país inteiro ou num projeto de apenas sete pessoas– está diretamente relacionado com a credibilidade (ou a confiança) que desperta.

Como item 13A, poderia dizer que esses líderes instauram numa organização o processo de avaliação com credibilidade.

14. Grandes líderes entendem o poder dos relacionamentos

Quando Lou Gerstner assumiu o controle da IBM, muitos (entre os quais me incluo) desdenharam sua falta de antecedentes técnicos. Embora a IBM fosse famosa por seu “excelente atendimento ao cliente”, havia se esquecido da arte de escutar. Gerstner foi às ruas, visitou clientes de todo tipo e tamanho e lhes perguntou, à queima-roupa, qual era o problema. Os clientes lhe responderam, também à queima-roupa, e ele se encarregou de solucioná-lo. A IBM deu uma volta de 180 graus. Obviamente, a história não foi tão simples. Contudo, é difícil superestimar o impacto dos relacionamentos que Gerstner estabeleceu com seus clientes.

O item 14A é o seguinte: grandes líderes dizem “obrigado”. E o 14B é que eles se misturam com pessoas de todos os escalões, telefonam, saem para conversar.

15. Grandes líderes sabem que as mulheres deveriam mandar mais

Muitos desses grandes atributos de que estou falando são muito comuns nas mulheres: a capacidade de relacionar-se, a confiabilidade, a vontade de delegar tarefas e responsabilidades etc. Nem todas as mulheres são ouvintes maravilhosas, assim como nem todos os homens têm ouvidos tampados, mas existe uma tendência de as mulheres focalizarem mais os relacionamentos. Como 15A, eu complementaria: os líderes verdadeiros sabem

que são as mulheres que tomam a maioria das decisões de consumo e, por isso, entendem muito de mercado.

16. Grandes líderes gostam do arco-íris, por razões pragmáticas

Steve Jobs, o fundador da Apple, recriou o mundo. Vez após outra, seus produtos nos deixam estupefatos. Seu (grande) segredo: incluir poetas, artistas plásticos e músicos nas equipes de projeto. A diversidade é, para muitos líderes, uma condição essencial.

Quantos poetas há no departamento de finanças de sua empresa? Quantos artistas na equipe de instalação de *software* CRM? O item 16A é que grandes líderes procuram poetas.

17. Grandes líderes destroem

Quando Jack Welch anunciou a entrada da General Electric na era da Internet, assegurou que a nova estratégia da empresa seria DYC.com, sigla em inglês que significa “Destrua seu Negócio.com”. A mensagem era simples: não há criação sem destruição.

Na verdade, poderíamos ampliar essa idéia: esses líderes esquecem, destroem e sabem ser esquisitos. Eles podem trabalhar com três palavras de ordem: Esqueça! Destrua! Pense esquisito!

18. Contudo, como têm de gerar resultados, grandes líderes também se preocupam em não “jogar o bebê fora com a água do banho”

Pense nas arrepiantes palavras de Clayton Christensen, o grande guru da mudança: “A boa administração foi a principal razão que impediu que as empresas líderes mantivessem a vanguarda de seus setores. Precisamente porque escutaram seus clientes, investiram grandes somas em tecnologias que lhes permitiram fabricar produtos que os clientes queriam, estudaram cuidadosamente as tendências do mercado e alocaram de forma sistemática os investimentos de capital nas inovações que prometiam os melhores resultados, é que perderam suas posições de liderança”. Por sua vez, Dick Foster e Sarah Kaplan, no livro *Destruição Criativa: Por Que as Empresas Construídas para Durar Têm Desempenho Abaixo do Mercado*, afirmam que “as dificuldades surgem do conflito entre a necessidade de administrar as operações existentes e a necessidade de criar um ambiente que estimule o surgimento de novas idéias. Nós cremos que, se não abandonarem a premissa da continuidade, será impossível para a maioria das empresas igualar ou superar o rendimento da Bolsa”.

Anos atrás, em meu livro *Rompendo as Barreiras da Administração*, chamei esse fenômeno de “o grande paradoxo da administração”. Para ser “excelente”, você precisa agir de maneira constante (ou uniforme). Contudo, ao assim agir, torna-se mais vulnerável ao ataque de empresas inovadoras ou de vanguarda.

Isso é um grande enigma. A Emerson Electric, por exemplo, caracteriza-se por seu bom trabalho de planejamento para possíveis recessões. Graças a isso, conseguiu manter os lucros. Entretanto, eu poderia argumentar que pagou um preço muito alto, principalmente em momentos de grandes oportunidades. Em outras palavras, se você dedicar tempo excessivo para se preparar para o pior cenário, não dedicará o suficiente para trabalhar nas coisas que poderiam funcionar muito bem, e que “reinventariam” sua empresa.

Assim, inclino-me a jogar fora umas partes “do bebê com a água do banho”. Dito de outra forma, creio na vantagem potencial das iniciativas inovadoras, porém arriscadas. Ao mesmo tempo, reconheço a necessidade de atender os clientes atuais. Daí colocar a ênfase nos líderes que “desfrutam a ambigüidade”.

19. Grandes líderes escutam os usurpadores

Pesquisas recentes do Gallup Institute demonstram que 55% dos funcionários não estão em sintonia com sua empresa, 19% sabotam ativamente o trabalho da empresa e 26%, apenas um quarto, são favoráveis ao programa em operação. Considere esses 19% ativos e talvez os 55% de desencantados passivos como seus “salvadores”. Escute-os. Escute-os com atenção e modifique sua estratégia em função do que eles disserem.

Ninguém entrou na lista de famosos pelas extensões de linha de produtos. Gates, Ellison, Dell, Jobs, Walton, Rockefeller foram brilhantes criadores de mercados

20. Grandes líderes se relacionam com os “estranhos”

Cheguei à conclusão de que, especialmente nestes tempos extraordinários, inovar é realmente fácil. Basta que você conheça pessoas “mais interessantes”. Eu conheço um empresário que colecionava pessoas estranhas. Como 20A, eu acrescentaria que grandes líderes contratam a maior massa crítica possível de inconformados, rebeldes e até usurpadores. Assustado?

21. Grandes líderes cometem “muito” erros e não se lamentam por isso

Uma vez me pediram que, em dois minutos, apresentasse Sam Walton, fundador do Wal-Mart. Não é muito tempo para abarcar toda sua vida. Assim, telefonei para David Glass, presidente executivo do Wal-Mart naquela época e companheiro e colega de Sam durante três décadas. Perguntei-lhe o que diria se dispusesse apenas de dois minutos. Ele me respondeu que Sam tinha muitas qualidades admiráveis, contudo uma se destacava. “Nunca trabalhei com alguém que tivesse tão pouco medo do fracasso”, disse. “Se Sam, ou algum de nós, tinha uma idéia, nós a experimentávamos. Quando o tiro saía pela culatra, Sam ria às gargalhadas e perguntava: ‘Adivinhem o que não funcionou?’. E depois os exortava a seguir em frente. De imediato.”

22. Grandes líderes cometem grandes erros

Em tempos de mudanças descontínuas, os erros não bastam. São necessários “grandes” erros. Jorma Ollila tem um segredo. Transformou um “conglomerado” disperso em uma máquina focalizada e global. Ollila é presidente executivo dessa máquina chamada Nokia. E no livro *Cold Calling: Business the Nokia Way*, Trevor Merriden atribui grande parte do sucesso da empresa a uma cultura corporativa livre de culpas e que se distingue por seu empenho em avançar, meta após meta. Sem vacilações, apesar dos erros que se cometerem.

Anos atrás, durante a pesquisa que se transformou no livro *Em Busca da Excelência*, Bob Waterman e eu descobrimos o mesmo tipo de cultura na 3M. De fato, ela foi a pioneira na idéia de que todos os cientistas da empresa destinassem 15% do tempo para trabalhar em seus projetos favoritos, sem estar sujeitos ao processo habitual de aprovação. Mais de uma vez, de projetos falidos resultaram produtos de sucesso. Por exemplo? O Post-it.

Como 22A, vale acrescentar que esses líderes honram os erros e criam culturas sem culpa.

23. Grandes líderes são grandes arquitetos

Os líderes estabelecem os parâmetros de projeto. Chame-o de valores centrais. Chame-o de visão. Chame-o de filosofia. Chame-o, se quiser, de plano estratégico. Em outras palavras, as questões que importam. As que não se negociam. Como 23A, eu diria que esses líderes enviam às pessoas sinais muito claros sobre sua “arquitetura”.

24. Grandes líderes sabem a hora de desafiar outros arquitetos

O leitor pode chamar isso de “contrate os assassinos”, os usurpadores, os “estranhos”. Mas a idéia é tão importante que vale a pena repeti-la, porque todos precisam aprender a esquecer e a destruir.

25. Grandes líderes criam novos mercados. Sabem que há vida além das extensões de linha de produtos

Ninguém entrou na lista de famosos graças às extensões de linha de produtos. Pense em Gates. McNealy. Ellison. Dell. Jobs. Welch. Walton. Carnegie. Rockefeller. Sloan. Ford. Será que lhes passou pela cabeça a idéia de “extensão de linha”? Dificilmente.

Essa não é uma lista de gente idêntica. Alguns (Jobs, Ellison, McNealy) foram brilhantes inovadores de produtos. Outros (Dell, Gates, Welch) foram brilhantes inovadores de sistemas de negócios. Contudo, todos criaram novos mercados.

26. Grandes líderes buscam diferenças “dramáticas”

Poderia até haver uma lei sobre as imensas diferenças. A mensagem é que vale a pena

ter sucesso e fazer dinheiro por meio de diferenças “dramáticas”. E, como 26A, o seguinte: grandes líderes deixam sua marca, fazem coisas que realmente importam.

27. Grandes líderes impulsionam suas organizações para avançar na cadeia de valor agregado

Os executivos da General Electric dizem que “6-Sigma” (boa qualidade) e “satisfação do cliente” (entregas pontuais, com um sorriso) são esforços para novatos com pouca imaginação. No lugar da “satisfação do cliente”, sugiro que experimente o “sucesso do cliente”. Não foi por acaso que, durante a gestão de Jack Welch, a participação dos “serviços” nas receitas da General Electric aumentou de 20% para 70%. Trata-se de avançar, a toda a velocidade, na cadeia de valor agregado.

28. Grandes líderes adoram novas tecnologias

A palavra mais importante na frase anterior é “adoram”. A tecnologia está mudando tudo. Não digo que o líder de uma empresa deve ser o diretor de tecnologia, mas precisa estar desesperadamente apaixonado pelo assunto. Adendo 28A: o líder verdadeiro é um sonhador tecnológico e um crente –ou fiel– tecnológico.

29. Em matéria de talento, grandes líderes nunca se conformam com a média

Talento. Tiger Woods. Bill Gates. Steve Jobs. Michael Jordan. Pronuncie a palavra “talento”... e certo tipo de imagem virá a sua mente. Uma imagem que está muito longe da de um “empregado”, ou de Dilbert.

Alguns anos atrás, a Home Depot se propôs passar, em pouco tempo, de US\$ 20 bilhões de receita para US\$ 100 bilhões. Para alcançar esse objetivo, criou sete novas iniciativas de crescimento. Contudo, o genial não foi uma estratégia brilhante, mas, sim, o fato de que Arthur Blank, então presidente executivo da empresa, insistisse em que cada iniciativa fosse liderada pela “melhor pessoa do mundo”. Uma delas consistia em dar um grande impulso nas operações internacionais. A Home Depot abriu a carteira e “roubou” o diretor de operações da Ikea. Posso provar que é a melhor pessoa do mundo? Não. Mas sei que é uma boa aproximação.

Corolário: algumas pessoas são melhores que outras. Algumas são muitíssimo melhores que outras.

30. Grandes líderes não criam seguidores; criam outros líderes

31. Grandes líderes conquistam seguidores

32. Grandes líderes gerenciam sua promessa da marca interna

Essa promessa da marca poderia ser traduzida como EVP, ou proposição de valor ao funcionário em inglês, um termo criado pelo guru de talentos da McKinsey & Co., Ed Michaels. A idéia de que a empresa está voltada para talentos e não para ativos deve ser vendida o tempo todo, como uma marca.

33. Grandes líderes dizem: “A culpa é minha”

No final do ano 2000, o clube de beisebol do Texas Rangers contratou Alex Rodríguez pela quantia de US\$ 250 milhões. A equipe começou a temporada de 2001 com fracos resultados. Muito fracos. Quem foi despedido? Alex Rodríguez, o “talento” que havia chegado para reviver os Rangers, ou o técnico? O técnico, sem dúvida. O mesmo ocorre quando uma orquestra sinfônica não vai bem: despede-se o diretor, não o primeiro violonista.

Se as “empresas baseadas em talento” fracassam, a culpa é do líder. Ponto. O líder é o responsável por contratar o “talento”. Ponto. E se se equivocar, fora! Novamente: ninguém despede os jogadores na metade de uma temporada com maus resultados. A culpa é do líder: ele o contratou, treinou, avaliou e “motivou”.

Os líderes não buscam “bodes expiatórios”. Assumem a responsabilidade pelas decisões que tomam.

34. Grandes líderes possuem (e precisam de) mentores

Kathleen Eisenhardt, professora do programa de gestão industrial da Stanford University, analisou empresas em crescimento e identificou uma mera meia dúzia de fatores que separam as vencedoras do resto. Um deles: os líderes se apoiaram em alguém que lhes dava conselhos. Por sua vez, os melhores líderes se convertem nos melhores mentores. A PepsiCo, como a General Electric, e mais umas poucas empresas, encara o desenvolvimento da liderança de uma forma muito séria. E a sua?

35. Grandes líderes são entusiasmados

Gary Hamel, o célebre guru da estratégia –um ser quântico transformado em humano–, afirma que os vencedores, nas próximas décadas, “criarão uma ‘causa’, não um ‘negócio’”. Paixão. Comprometimento. Aventuras. Buscas. Lugares inimagináveis. Tudo isso é a essência da liderança.

36. Grandes líderes sabem que energia atrai mais energia

Silvio Berlusconi, primeiro-ministro da Itália, é um homem controverso. Contudo, há algo nele que me agrada: inventou a palavra “entusiasmador”, que significa “vendedor de entusiasmo”. Que melhor descrição se pode fazer de um líder?!

Como 36A, vale frisar: esses líderes sabem que a mudança cultural é algo que lhes exige não mais do que um minuto. Isso é paixão.

37. Grandes líderes sabem que vendas são tudo**38. Grandes líderes amam a “política”**

Se você não ama a política, pouco ou nada conseguirá em sua vida. Política: conseguir que as coisas sejam feitas graças às pessoas. Comprometer-se. Escutar. Manter-se firme. Ceder. Como 38A, eu acrescentaria que grandes líderes também quebram muitos pratos de porcelana.

39. Grandes líderes são respeitosos

Meu amigo Tom Horton, que dirigiu a American Management Association, lembra-se de uma entrevista com o padre Theodore Hesburgh, célebre pioneiro dos direitos civis e que foi presidente da University of Notre-Dame (no Estado de Indiana, EUA). Haviam-lhe dado 15 minutos na apertada agenda de Hesburgh, mas a reunião se estendeu por quase uma hora. Disse Horton: “Encantou-me essa amostra de respeito e cortesia, porém o mais impressionante foi que, durante todo esse tempo, senti que era a única pessoa no mundo para o padre Hesburgh”. Na realidade, os líderes não nos “fazem sentir” desse modo. São assim. Intensos. Verdadeiros. Sabem escutar. Conectam-se com os demais, e o demonstram.

40. Grandes líderes sabem ouvir**41. Grandes líderes sabem aparecer**

É importante saber se exibir e roubar a cena.

42. Grandes líderes são artistas

O líder precisa encarnar a mudança que ele quer que aconteça.

43. Grandes líderes têm uma grande história para contar**44. Grandes líderes criam, conscientemente, o burburinho**

Eu também poderia ter usado a palavra “vibração”. É assim que acontece o entusiasmo.

45. Grandes líderes se concentram nos aspectos *soft* dos negócios

Na verdade, a parte dita suave, que tem a ver com os funcionários, é a parte realmente dura (*hard*). O *hard* é o *soft*.

46. Grandes líderes são prestativos

Os líderes eficazes entendem que sua tarefa consiste em prestar serviços. Não é permitido que os treinadores entrem no campo de jogo. Esse é o lugar reservado para os jogadores. Conseqüentemente, os treinadores não têm outras opções senão recrutar, ensinar... e servir. Liderança é sinônimo de serviço.

47. Grandes líderes conhecem a si mesmos

Eu já disse que a liderança é um processo de descoberta mútua, e descoberta mútua significa, por definição, enfrentar o desconhecido com valentia. Minha experiência é clara a esse respeito: os indivíduos (chamem-nos de líderes) não podem embarcar num processo de descoberta mútua e liberadora a menos que se conheçam e se sintam à vontade consigo mesmos. Lembre-se: essas pessoas riem bastante. Abertamente. Duas regras: nunca trabalhe num lugar onde o riso seja pouco freqüente; nunca trabalhe para um líder que não ria.

48. Grandes líderes são cheios de graça

Graça tem vários sinônimos nesse caso: elegância, charme, carinho, bondade, poesia em movimento, benevolência, compaixão, beleza...

49. Grandes líderes sabem ouvir críticas públicas

Os verdadeiros líderes gostam muito dos comentários ácidos que os leitores fazem sobre líderes empresariais nas revistas de negócios.

50. Grandes líderes sabem quando partir

As pessoas que são excelentes para “iniciar a mudança, agitar as águas” em geral não se distinguem por “administrar” o que geram. Há uma hora de chegar e há uma hora de partir. Não somos “homens/mulheres para todas as estações”.

Winston Churchill salvou o mundo, ou, pelo menos, o mundo ocidental. Contudo, pouco depois da derrota de Hitler, na Segunda Guerra Mundial, perdeu popularidade entre os britânicos. Celebraram suas vitórias, e se esqueceram dele.

© *tompeterscompany!*