



LIDERANÇA

# 5 perguntas a WARREN BENNIS

COM SEUS 50 ANOS DE KNOW-HOW SOBRE LIDERANÇA, BEST-SELLERS E CONSULTORIAS A GOVERNOS COMO OS EUA E A EMPRESAS COMO GE, E DE SEUS 83 ANOS, ESTE PROFESSOR DA UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA ENFATIZA A “MENTE DE PRINCIPIANTE”

**Em suas pesquisas sobre liderança, o sr. descobriu que a capacidade de julgamento supera a experiência. Por quê?**

Acho fascinante o que disse [o compositor de música erudita francês] Berlioz sobre seu rival mais jovem e famoso, Camille Saint-Saëns: “Saint-Saëns sabe tudo, tem tudo. A única coisa que lhe falta é a inexperiência”. Queria dizer que não possuía “mente de principiante” e, portanto, carecia da capacidade de imaginar situações inéditas. Esse critério, como o DNA, é o elemento básico da liderança, mas, apesar de não haver nada mais importante, é espantoso como foi ignorado por grande parte da literatura de negócios.

**Por que a ideia budista da mente de principiante pode ser útil para as empresas?**

Ninguém pode estar preparado para todas as surpresas, pontos de inflexão e contingências cada vez mais complexas. A mente de principiante é a capacidade de ver uma situação sob uma luz diferente. Não há dúvida de que a experiência é necessária, porém, principalmente em nossos dias, é essencial ter mente de principiante, aberta a novas experiências e surpresas. Podemos estar tão preparados quanto possível e armarmos com mestrados e doutorados, mas quem sabe o que acontecerá amanhã?

**O que é “grupo excelente”?**

São vários os fatores que intervêm nos grupos excelentes, o principal, no entanto, é a forte visão compartilhada por um pequeno número de pessoas. Isso

não significa que não haja liderança no grupo, mas seu relacionamento se dá com essa visão compartilhada; os integrantes sentem que juntos são capazes de deixar sua marca no universo e apontam para um objetivo que poderia mudar sua vida e até o mundo. Em geral, o papel dos líderes, nesses grupos, é criar um cenário para que o grupo possa exercer seu papel.

**Que mais o líder de um grupo excelente deve ter em mente?**

Deve saber que colecionar currículos não é o mais importante. O que importa é que as pessoas joguem juntas no mesmo espaço. Além disso, a maioria dos grupos excelentes produz algo. Por exemplo, há alguns anos, quando eu estava no MIT [Massachusetts Institute of Technology], tive de trabalhar com três ou quatro colegas que acabavam de chegar. Nós nos reuníamos às sextas-feiras no clube da faculdade para falar sobre como trabalhar em conjunto e, embora tivéssemos discussões interessantes, não estávamos chegando a lugar algum. Finalmente, alguém propôs que escrevêssemos um livro. O resultado foi *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*, que teve quatro reedições.

**A que o sr. atribui sua notável influência como líder do pensamento gerencial?**

Sinto-me mais vivo quando estou conversando. Creio que isso significa bom ensinamento e certamente boa liderança. O que me estimula a continuar é o amor absoluto pelo

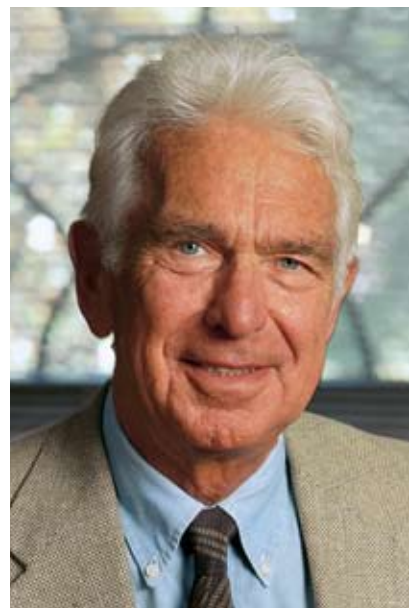


Foto: HSM Group

que faço e pelas conquistas de meus alunos à medida que sua vida avança. Um famoso equilibrista chamado Karl Wallenda me disse certa vez: “O único momento em que me sinto vivo é quando ando na corda bamba. O resto é espera”. Comigo acontece o mesmo quando me envolvem, quando precisam de mim e continuam me reconhecendo. Não posso imaginar vida melhor.

## HSM Management

Entrevista de Karen Christensen

© Rotman Magazine

Reproduzido com autorização da *Rotman Magazine*, revista da Rotman School of

Management, da University of Toronto, Canadá.