

World Business Forum, Nova York, maio de 2004



A palavra dos líderes

O grande dramaturgo inglês William Shakespeare não economizou recursos na hora de delinear o perfil de “seus” líderes. Observador por natureza, via que a massa do líder se modelava liderando. Tal idéia vale não apenas para a era elisabetana, mas para o mundo dos negócios dos dias de hoje. Talvez por isso Shakespeare tenha sido citado com tanta propriedade no discurso de abertura do World Business Forum sobre liderança, organizado pelo HSM Group em Nova York, nos EUA. O evento teve no palco líderes à altura daqueles encenados por Shakespeare. No famoso Radio City Music Hall, estiveram, entre outros, o ex-presidente dos EUA Bill Clinton e o ex-prefeito de Nova York Rudolph Giuliani, o ex-presidente da IBM Louis Gerstner Jr. e a atual comandante da Xerox, Anne Mulcahy. Cada um com as cicatrizes de sua própria prova de fogo, eles revelaram o que aprenderam sobre liderança para uma platéia de 4,5 mil executivos. A análise coube a especialistas como Jim Collins.

Líderes que vencem crises

Empresarial ou governamental, toda liderança deve preparar-se para o pior, ensinou Rudolph Giuliani, contando que a ameaça do “bug do milênio” ajudou Nova York a preparar-se para o “11 de setembro”. toda liderança deve mudar de paradigma, segundo Bill Clinton, trocando a idéia da interdependência pela de comunidade integrada

Duas personalidades de destaque, duas histórias excepcionais de vida, duas visões de liderança.

Rudolph Giuliani, republicano, 107º prefeito de Nova York, transformou a cidade que administrou em oito anos: reduziu a criminalidade à metade, reduziu os impostos, alcançou um recorde histórico na criação de postos de trabalho no setor privado. E nos atentados de 11 de setembro de 2001 deu ao mundo uma lição de liderança, empatia e engajamento.

Bill Clinton, democrata, presidente dos Estados Unidos entre 1992 e 2000, foi o responsável por um dos períodos econômicos mais florescentes, de maior expansão e progresso da história norte-americana. Orientou-se nessa trajetória por algumas convicções fundamentais: o valor da comunidade, a criação de oportunidades e o princípio da responsabilidade.

Em duas esferas diferentes, cada um deixou sua marca. E, como bons líderes, com a mesma energia, compartilharam, no World Business Forum, a essência do que aprenderam.

O que propôs Giuliani

Com uma apresentação marcada pela emoção, Rudolph Giuliani definiu os fatores-chave da boa liderança em seis princípios:

1. Para ser um líder, é preciso conhecer a si próprio, ter uma filosofia de vida e valores claros.

Para conseguir isso, segundo ele, todos os recursos são válidos: o estudo, a meditação, a oração. Só pode convencer os demais quem está convencido daquilo em que acredita. “Convicção e coerência é o que as pessoas buscam em um líder”, afirmou Giuliani.

Para o ex-prefeito de Nova York, Ronald Reagan e Martin Luther King Jr. são os modelos perfeitos desse princípio. Sabiam o que queriam e nenhum deles se afastou um centímetro sequer de suas crenças para manter a liderança. “Reagan dizia que o comunismo era nefasto e que seria preciso encará-lo e eliminá-lo. Diferentemente da maioria dos políticos, não fez pesquisas para verificar a opinião do norte-americano médio; seguiu seu critério. Foi fiel aos princípios da liderança, diametralmente opostos aos da política: o político verifica aquilo que as pessoas querem ouvir e o diz. Não é um líder; é um seguidor.”

Martin Luther King também não se guiou pela opinião pública, lembrou Giuliani. Acreditava na não-violência como uma ferramenta eficaz. Sua proposta não era popular: alguns

pensavam que ia demasiadamente longe; outros, que aquilo era insuficiente. “Funcionava como um espelho de nossas próprias contradições. Os Estados Unidos haviam prometido igualdade e aceitado uma longa história de racismo e escravidão. Mesmo que Luther King tenha perdido uma batalha, suas idéias prevaleceram entre as pessoas livres. Porque a liderança se alimenta do poder das idéias fortes”, analisou o ex-prefeito.

2. Para ser um líder, é preciso ser otimista. Ninguém segue um pessimista.

Que time de basquete escutaria um treinador que, com o placar contra e nos últimos minutos do jogo, diz: “A partida está para terminar e não fizemos nenhum ponto nos últimos dez minutos... Não conseguiremos nos recuperar”? “Essa não é a mentalidade de um campeão”, disse Giuliani. “As pessoas buscam respostas, soluções”, acrescentou.

Esse otimismo é o segredo para continuar, junto com elevado grau de serenidade. “Uma lição que meu pai me deixou: ser otimista e manter a calma permite que você se concentre no que é preciso resolver e tomar as decisões para fazê-lo. Não importa se são as melhores decisões; o que importa é seguir em frente. Por isso, se quiser ser um verdadeiro líder, esteja preparado para resolver problemas”, recomendou.

3. Para ser um líder, é preciso ter coragem. A coragem não é a ausência de medo, e sim a capacidade de controlá-lo e superá-lo.

A coragem não é patrimônio de alguns eleitos. A coragem pertence aos que sabem cultivá-la, segundo Giuliani. “Quando pedi a nossos heróis de todos os dias, da polícia ou dos bombeiros, que falassem de seu trabalho na coletiva diária de imprensa, vi mais de um ficar paralisado de medo diante da pergunta de um jornalista. Homens que arriscavam sua vida para salvar a de outros sentiam-se atemorizados na frente dos microfones e das câmaras. Estavam treinados para controlar seus temores em situações de risco, porém não sabiam como enfrentar o assédio da mídia. Tiveram de aprender”, exemplificou.

4. Para ser um líder, é preciso preparar-se –e, na medida do possível, preparar-se para o pior.

Giuliani resgatou esse conselho de seus tempos de promotor público, quando um juiz o preveniu de que o segredo do sucesso estava na preparação. “‘Cada hora no tribunal exige quatro horas de preparação’, ele me disse.”

O ex-prefeito vai além e sugere a seqüência “preparar-se, ensaiar, corrigir”, porque, não importa quanto estejamos preparados, sempre ocorrerá algum imprevisto.

“Depois que a chegada do ano 2000 passou sem as catástrofes aéreas, as transferências de fundos fora de controle ou a abertura dos presídios que foram previstas, ouvi muitas pessoas afirmando quanto dinheiro havia sido desperdiçado na prevenção de uma crise ‘inexistente’. Na realidade, a prevenção evitou os problemas naquele momento e nos preparou para que nos recuperássemos mais rapidamente depois da destruição de 11 de setembro, porque a cultura de ter sempre um *back-up* já estava sedimentada. Se as pessoas estão preparadas para o esperado, conseguem tomar decisões diante do inesperado”, explica.

5. Para ser um líder, é preciso saber trabalhar em equipe. Uma boa equipe é aquela em que as fraquezas, inclusive as do líder, são reciprocamente compensadas.

Aos que acreditam que são líderes por vontade divina, Giuliani sugeriu que desçam do pedestal e sejam humildes. E exemplificou: quem se acha muito ágil na hora de tomar decisões deve contar na equipe com alguém mais analítico, que o ajude a refletir antes de decidir. E aqueles que ficam paralisados e indecisos pela análise precisam incluir na equipe um indivíduo impulsivo, que os auxilie a avançar. “Nesse equilíbrio está a alma de uma equipe bem-sucedida”, afirmou o ex-prefeito.

6. Para ser um líder, é preciso ser um bom comunicador. Os líderes “gostam” das pessoas, apreciam sua relação com os outros. Esse é seu principal ponto forte.

“Os ambientes da Europa Ocidental e das Américas do Norte e Latina são vulneráveis em sua extrema dependência do líder como figura de autoridade”

Junto com o domínio dos cinco princípios anteriores, um bom líder tem boa disposição em relação às pessoas e uma personalidade sem hipocrisia nem falsidade. “Muitas vezes os líderes são um tipo de pessoa em público e outro na vida particular. Isso não funciona. O importante é ser autêntico: isso é percebido quando se está próximo dos outros”, ensinou Giuliani.

O que propôs Clinton

“Para ter amigos, é preciso ser amigo, meu pai me disse certa vez; e nunca me esqueci disso. Acho bom lembrá-lo, porque creio que hoje esse princípio é ignorado.” Para o ex-presidente dos Estados Unidos Bill Clinton, nos tempos atuais, essa responsabilidade segue junto com a liderança, porque “estamos em uma dessas etapas da história em que nos sentimos forçados a rever algumas premissas: nossas obrigações recíprocas, as funções do governo, o papel do setor privado, nossa relação com o mundo”.

Mesmo que se tenha referido especificamente aos EUA, o alcance da proposta de Clinton na World Business Forum foi suficientemente amplo para incluir empresas do mundo inteiro de um lado, e convidar todos a uma reflexão pessoal, de outro. “Para mim, esta é a era da interdependência mundial, um conceito que, sem ser intrinsecamente bom ou mau, compreende tudo de bom e de ruim que vimos na última década”, definiu Clinton.

Ele desenvolveu como exemplo de interdependência a relação entre Israel e Palestina. “Analisemos as possíveis leituras da proposta de Israel de se retirar da faixa de Gaza. O que um lado considera um esforço de boa-fé para proteger seus cidadãos é percebido pelo outro lado como uma atitude condescendente que subestima as razões do conflito”, disse. “Assim, de períodos de relativa paz na década passada até as explosões de violência crescentes após a intifada do ano 2000, a interdependência no conflito palestino continua oscilando entre a extremidade negativa e a positiva, sem que se resolva a questão fundamental.”

A questão implicitamente colocada por Clinton foi: basta aceitar a interdependência, seja entre pessoas, empresas ou países? “Não creio que possamos construir o que queremos se não sairmos dessa interdependência e entrarmos em uma comunidade integrada em que cada empresa, cada nação ou grupo de nações e seus respectivos líderes estejam dispostos a compartilhar responsabilidades, benefícios e valores”, afirmou. A comunidade integrada equivaleria, de certa maneira, à idéia da amizade que lhe foi ensinada pelo pai.

O mundo da economia globalizada e a sociedade da informação, com seus múltiplos recursos para alcançar o sucesso, promoveram a prosperidade, mas também deixaram para trás metade da população mundial, admitiu o ex-presidente norte-americano. “A inteligência se encontra distribuída de maneira relativamente uniforme; as oportunidades, a organização e o acesso ao capital, não.” Resultado, de acordo com Clinton: cerca de 1 bilhão de pessoas sobrevivem com menos de US\$ 1 por dia, uma em cada quatro não tem acesso a água potável, milhares de crianças morrem por ano em razão de enfermidades infantis que poderiam ser evitadas.

“Não custaria muito modificar esse cenário”, disse Clinton. Para ele, bastaria a decisão de mudar a estrutura do pensamento. “O novo paradigma é essa comunidade integrada da qual falamos, em que os países compartilhem efetivamente as responsabilidades, os valores e os benefícios”, sugeriu. Clinton propôs a mudança de paradigma. Enquanto hoje os líderes atuam unilateralmente como regra e cooperam apenas excepcionalmente, quando não existe outra saída, em seu modelo a relação é inversa: deve-se cooperar sempre que possível e atuar unilateralmente apenas como último recurso.

“Todas as batalhas são longas. O Iraque é uma prova disso. Pode-se derrotar Saddam unilateralmente, mas não construir uma democracia plena sem colaboração”, garantiu.

“Creio que este século será o mais excitante, o mais próspero e o mais pacífico que o mundo já viveu. Certamente nem sempre faremos o que é correto, mas temos a possibilidade de construir este mundo melhor. Basta reconhecermos que partilhamos um fator comum inalienável: nossa humanidade”, finalizou Clinton, otimista.

Líderes que reinventam negócios

Três dos executivos mais poderosos do planeta dividiram sua experiência de revitalizar empresas no World Business Forum: Anne Mulcahy, atual presidente da Xerox, e os ex-presidentes Louis Gerstner Jr. (IBM) e Jack Welch (General Electric)

Quando perguntam a Louis Gerstner Jr. o que ele fez nos primeiros 90 dias da reviravolta da IBM, ele responde sem pestanejar: “Rezei”. A ironia revela uma mensagem bastante clara: os líderes não são super-heróis. Anne Mulcahy, presidente da Xerox desde 2001, tampouco se sente uma supermulher.

Os dois tiveram de assumir a liderança de uma companhia que necessitava desesperadamente de uma transformação para evitar o colapso. Gerstner trazia a experiência em empresas como American Express e RJR Nabisco; Mulcahy trabalhava na Xerox havia mais de duas décadas. Ele tinha um MBA da Harvard Business School; ela, como gosta de ressaltar, não tivera a preparação clássica para chegar ao cargo.

Por sua vez, Jack Welch, um dos presidentes de empresas mais admirados do mundo, converteu uma companhia gigantesca e burocrática em uma organização pujante e dinâmica. Nos 20 anos em que foi dirigida por ele, a General Electric foi o modelo de aplicação dos princípios mais inovadores do *management*.

Apesar das diferenças, os três cumpriram seu compromisso e reafirmaram algumas regras práticas de liderança, enquanto tentavam fazer com que suas empresas retomassem o caminho do sucesso.

Gerstner e a IBM

“Quando cheguei à IBM, a concorrência interna era feroz; cada feudo tinha seus objetivos e suas prioridades”, lembrou Gerstner ao apresentar-se no palco do World Business Forum. “Obcecados pelos manuais de procedimentos, haviam perdido a capacidade de responder e o foco no cliente. Conclusão: a IBM olhava para o próprio umbigo e estava satisfeita.”

Era uma fonte de novas idéias, mesmo que ninguém, além de seus autores, soubesse onde encontrá-las ou tivesse avaliado a utilidade de implementá-las. Era, segundo ele, uma organização descentralizada, com os processos adequadamente sistematizados, enclausurada na síndrome do êxito, isolada do mercado e afastada dos clientes.

“Os novos produtos não eram lançados de acordo com um plano; simplesmente escapavam”, exemplificou o executivo – numa imagem mais que representativa de uma empresa sem liderança. “Começamos impondo um princípio muito simples: se os clientes querem ou precisam de algo, vamos fazê-lo.”

Recuperar o foco, explica Gerstner, afastou os profissionais da companhia da mediocridade, devolveu-lhes a inspiração e o contato com a realidade. “O foco, a realização e a liderança são os fatores que fazem a diferença”, garantiu.

Para o então presidente da IBM, uma estratégia extraordinária não produzirá mudança alguma no destino da empresa se não houver vontade de executá-la. E as pessoas não fazem as coisas se não forem valorizadas e responsabilizadas pessoalmente por sua contribuição para conseguir os resultados almejados. Esse é um dos principais desafios do líder, em sua opinião.

O outro é mudar uma atitude que a realidade de todas as empresas confirma: “As pessoas não fazem o que se espera, se não as controlarmos” e, em geral, sempre têm uma explicação para o que não dá certo.

“Assim, o primeiro conselho que dou é não acreditar em tudo que você escuta”, advertiu Gerstner à platéia de executivos no Radio City Music Hall. “Em segundo lugar, procure reavivar a confiança das pessoas em suas próprias decisões.” Basta transmitir alguns princípios básicos, abandonando um pouco os manuais, e insistir para que pensem e decidam em função deles e de sua convicção pessoal.

“Para começar, nada melhor que instituir a vocação para vencer em todos e cada um dos membros da organização”, sugeriu Gerstner. Essa recomendação não é fortuita e mostra um pouco da concepção de liderança do executivo: “Gosto de vencer desde que me entendo por gente e creio que, assim como aconteceu comigo, essa paixão e o compromisso emocional com os outros são os motivos que impulsionam o líder. As pessoas sentem isso e, em consequência, respondem”.

Gerstner, no entanto, fez questão de estabelecer uma diferença entre sua idéia de paixão e a imagem dos torcedores que encorajam suas equipes a ganhar. “Não se trata de multiplicar as atividades motivacionais, e sim de se preocupar com as pessoas, de conhecer seu trabalho, de compartilhar atividades, debates, decisões. Um bom líder tem de estar disponível, deve ser aberto e comunicativo”, salientou ele. “Principalmente, se quiser se distinguir dos pseudolíderes, que promovem a cultura da ansiedade e da excitação, mas não conseguem construir os relacionamentos internos necessários para transformar aspiração em realização.”

Mulcahy e a Xerox

Descrita pela revista *Fortune* como o protótipo do “presidente de empresa acidental”, por sua carreira pouco convencional, Mulcahy reconheceu no World Business Forum que nunca planejou chegar ao posto número-um. Por isso, pôde permitir-se algumas liberdades.

“Não tinha nada a perder do ponto de vista do orgulho profissional se fizesse algumas consultas ou pedisse alguns conselhos”, contou. Procurou, então, muitos líderes, entre eles Jack Welch e Warren Buffett. O último a convidou para ir a seu restaurante favorito em Nebraska e lhe sugeriu “concentrar o foco no cliente e liderar seu pessoal como se a vida de cada um deles dependesse de seu sucesso como presidente”.

Mulcahy achou a idéia convincente. Com uma mescla de sentido de dever –trabalhava havia mais de 20 anos na Xerox– e partes iguais de convicção e dúvidas, assumiu como presidente e principal executiva de operações da companhia em 11 de maio de 2000, no mesmo dia em que as ações da empresa perdiam a metade de seu valor, as receitas e os benefícios caíam, os clientes mudavam de fornecedor e os funcionários eram demitidos.

“Sem dúvida, aprendi em uma situação crítica. Como disse certa vez Oscar Wilde: ‘Nada prende tanto a atenção da mente como a visão da força’. Esse era o panorama que todos nós que trabalhávamos na Xerox tínhamos diante de nossos olhos”, disse ela.

Ainda que muita gente duvidasse de sua capacidade de reconduzir a empresa ao sucesso, pois a consideravam parte da cultura que a levava a essa situação crítica, Mulcahy resistiu em aceitar a idéia preconcebida de que a solução estava fora da organização. Por conhecer a companhia melhor do que ninguém, sabia que o problema era a falta de alguém que articulasse uma visão que envolvesse todos na direção de um destino comum.

Ela também sabia que a Xerox tinha duas cartas na manga: uma impressionante carteira

de clientes, que queriam que a organização sobrevivesse, e uma equipe de pessoas talentosas e comprometidas, que “amavam sua empresa e fariam qualquer coisa para salvá-la e devolver-lhe o esplendor”. Mulcahy nunca aceitou a idéia de que a cultura da Xerox fosse o inimigo.

“A cultura de uma companhia é construída por seu pessoal e essas pessoas devem estar convencidas de que fazem parte da solução”, afirmou a executiva. Não havia espaço nem tempo para a contracultura dos acomodados, que preferiam não se comprometer. “Esses, eu os convidei a deixar a Xerox”, contou.

Ela, então, dedicou-se a explorar alguns poderes recém-descobertos: o poder da comunicação – “que nunca é demais”; o poder da cultura – “não se trata apenas de mudar o mau, mas sim de reforçar o bom”; e o poder da liderança – “um mau líder pode destruir uma empresa em um dia; um bom líder pode mover montanhas, mesmo que demore mais tempo”.

Depois de ouvir a opinião dos clientes, sem meias palavras, a iniciativa para a resolução dos problemas, a busca de oportunidades não aproveitadas e a curiosidade tornaram-se em parte a nova cultura da Xerox. “Em nossas reuniões, prevalece agora o espírito crítico: estamos convencidos de que rever aquilo que está funcionando bem é perda de tempo gerencial. É preciso ser realista”, afirmou Mulcahy.

Hoje ela se mostra orgulhosa, disse, porque os que continuam na Xerox dizem “nós conseguimos” quando falam da transformação. Partidária da liderança pelo exemplo, crê não haver nada mais convincente que um líder que vive os princípios e valores sobre os quais articulou a visão da empresa.

Welch e a General Electric

“Na realidade, um líder não tem muito que fazer”, garantiu Jack Welch em sua palestra no World Business Forum, com a autoridade que lhe dão 20 anos de uma história incomparável à frente de uma organização tão complexa como a General Electric.

“As pessoas conhecem seu trabalho; só precisam que as deixem fazê-lo, as acompanhem no processo e as avaliem honesta e abertamente. Esqueça a teoria sobre liderança que leu nos livros; coloque-se no lugar de cada um dos membros de sua equipe, veja-os trabalhar, acompanhe suas conquistas, compartilhe opiniões, questione ou apóie suas decisões, sempre olho no olho. Não há nada mais eficaz que o contato direto e constante, inclusive na hora das avaliações”, resumiu Welch.

Como “um bom regente de orquestra”, um bom líder tem de passar mais de 50% de seu tempo perto de seu pessoal. “É preciso um exército de pessoas absolutamente convencidas de que estão fazendo o que devem e o que querem. Consegue-se essa atitude quando o líder é acessível, quando compartilha o lado emocional das decisões da empresa, quando se comunica”, afirmou.

Welch observou que “o uso abusivo da autoridade como recurso, a ostentação, a arrogância e o predomínio das hierarquias não servem para nada”. Não se trata de colocar os destinos da empresa nas mãos de alguém impetuoso e auto-suficiente, mas nas de uma pessoa que seja capaz de, além de tomar decisões, comunicá-las de forma positiva, a fim de conseguir que as ações que tais decisões demandam sejam adotadas imediatamente. Em outras palavras, uma pessoa capaz de transmitir seu próprio entusiasmo aos outros.

“Se o líder dá voz e dignidade às pessoas, elas se envolvem no jogo e procuram vencer. Afinal, quem não quer vencer no mundo dos negócios deve dedicar-se a outra coisa – a pintura, música, literatura ou política”, revelou o ex-presidente da GE.

“O que me levou a aprender? Quais pessoas me inspiraram? Primeiro, a rua; mais tarde, a escola. No mundo do *management*, Peter Drucker; Roger Enrico, líder da PepsiCo; Sam Walton, artífice da Wal-Mart. A cultura da Hewlett-Packard e também a voz de minha própria organização”, contou Welch.

Para ele, a capacidade de ouvir que a empresa possui é importante porque funciona como termômetro. Perder essa capacidade, sufocada pelo tamanho da organização, foi o que destruiu as grandes companhias na década de 1980.

“Na General Electric, decidimos incentivar essa característica freqüentemente: as novas idéias eram sempre submetidas à apreciação geral em encontros trimestrais, nos quais cada líder expunha suas iniciativas e recebia *feedback*”, lembrou. Assim se aproveitavam as potencialidades de todos, dando-lhes a oportunidade de destacar-se e ganhar.

Em geral, as grandes empresas, tanto quanto a burocracia, reprimem e neutralizam o talento. Por exemplo: comemoram atingir 35% de participação no mercado, quando, na realidade, deveriam se preocupar por estar reduzindo a capacidade criadora de seus funcionários dentro das necessidades de um mercado que acaba ficando pequeno para eles, desperdiçando as oportunidades de um mercado maior. “Se você for o líder de uma empresa, sugiro que não deixe sua participação de mercado superar 10%”, disse Welch, provocativo.

Habilidades de liderança

E o que disseram os pensadores do management no World Business Forum? Jim Collins deu sua receita de líder pleno, o maestro Ben Zander fez 4,5 mil executivos cantarem Beethoven para “pensar fora das estruturas” e Michael Porter criticou os líderes que se esquecem da estratégia

Uma pessoa nasce líder ou aprende a sê-lo? Autor do consagrado livro *Feitas para Durar* e dono de seu próprio laboratório de pesquisas em *management*, Jim Collins afirmou no World Business Forum que os líderes combinam suas capacidades inatas com a voz da experiência e amadurecem, ainda que não de forma homogênea, por distintos níveis –de indivíduos capazes, passando por gerentes competentes, e chegando a líderes plenos. Ele descreveu em detalhe as características e habilidades dos líderes plenos.

Ben Zander, regente da Boston Philharmonic Orchestra que se tornou um dos palestrantes mais requisitados do circuito do *management*, frisou o impacto da criatividade sobre a liderança. Já o “pai da estratégia” Michael Porter fez um alerta: muitos líderes empresariais vêm desperdiçando suas próprias habilidades de liderança ao ignorar a importância da estratégia para o sucesso dos negócios.

Paixão, disciplina, ambição

O que é preciso para ser um “líder pleno”, ou de nível 5, como prefere chamá-lo Jim Collins? Em primeiro lugar, estar apaixonado pela empresa. Depois, estar “fanaticamente” voltado para os resultados. “O líder de nível 5 é movido pela paixão, porque sabe que, juntamente com a disciplina, é esse o ponto de partida para ser o melhor do mundo”, afirmou o especialista no World Business Forum. Sem nunca perder de vista os dados da realidade, não importando quão negativos sejam, ele assume total responsabilidade quando as coisas dão errado e atribui o sucesso à equipe.

“É exatamente o contrário do jogo do espelho e da janela, praticado pelos presidentes do tipo ‘estrela’. Essas celebridades se admiram no espelho na hora de identificar o responsável pelo sucesso e olham pela janela para apontar os culpados pelo fracasso”, disse Collins.

Os líderes de nível 5 são ambiciosos, mas não egocêntricos. Segundo Collins, preparam seu sucessor para que a próxima geração de líderes supere seus antecessores. Incumbem-se de lhe explicar que a condição de líder não é o resultado de um curso de liderança, o fruto exclusivo do carisma ou um atributo que se recebe ao ocupar o posto mais elevado da empresa. Ser líder é o resultado de uma escolha consciente.

Criatividade, criatividade, criatividade

Atenção: o bom líder pensa “fora das estruturas”. Enquanto fazia com que os 4,5 mil executivos da platéia do World Business Forum cantassem, em alemão, o que chamou de “ode à

possibilidade” –a *Ode à Alegria*, de Beethoven–, o maestro Benjamin Zander, da Boston Philharmonic Orchestra, um dos regentes mais carismáticos do mundo, explicou como “sair do isolamento” tirando o máximo proveito.

■ Há três atitudes possíveis diante de qualquer situação: conformar-se, zangar-se ou estar aberto às possibilidades. Não existe problema que não possa ser resolvido quando a pessoa muda o paradigma.

■ Um professor pode admitir que alguns de seus alunos durmam nas carteiras do fundo da sala de aula. Um líder não pode conformar-se e aceitar pessoas adormecidas na empresa. Deve levá-las a sentar-se nos primeiros lugares, que é onde se questiona a aprovação, a hierarquia e o estado atual das coisas.

OS LÍDERES QUE PREOCUPAM MICHAEL PORTER

O sucesso empresarial continua dependendo da estratégia. E muitos líderes empresariais vêm perdendo de vista o verdadeiro significado disso. Essa foi a preocupação que Michael Porter dividiu com a platéia do Radio City Music Hall em sua apresentação. Especialista incontestável no assunto, ele esboçou algumas recomendações básicas para retomar o caminho correto:

1. A pressão afasta as organizações da estratégia: imitam, copiam, decidem-se pelo caminho mais fácil e se opõem à mudança. Aprenda a resistir à pressão. Comunique constantemente a estratégia a todos os envolvidos para confirmar o comprometimento.

2. Fazer o mesmo que a concorrência, ainda que melhor, é um risco: você nunca será único. Tenha a coragem de ser diferente, reforce sua vantagem competitiva, escolha, decida, execute, lidere o processo de mudança.

3. A excelência operacional é fundamental, mas não é sinônimo de estratégia: conduz à convergência e afasta da

diferenciação. Evite o jogo de resultado zero, não se concentre no crescimento à custa da concorrência, mas sim no retorno do capital investido.

4. Escolher a melhor alternativa estratégica não é um processo democrático. Ainda assim, é preciso rever os prejuízos, reunir as informações e analisá-las, ouvir a opinião de todos, estudar as opções antes de decidir. Lidere sua equipe com convicção e firmeza nas decisões, mas com uma atitude receptiva –e absoluta disciplina.

5. Não é uma aspiração –ser o primeiro ou o segundo no setor de atividade; não é um plano de ação –fundir ou separar; não é uma visão ou uma experiência. A estratégia é sua capacidade de se diferenciar. Concentre-se em sua vantagem competitiva e terá encontrado a alma de seu negócio.

6. Estratégia não é algo que mude todo ano. Uma empresa não pode reposicionar-se a todo momento conforme os modismos. A continuidade é fundamental para o sucesso.

■ O ritmo da transformação é mais brilhante, mais leve e mais rápido que o ritmo da solicitação. Deixe de ordenar e comece a conduzir. O poder do líder nasce de sua capacidade de fazer os outros se sentirem poderosos.

■ A maioria das pessoas é capaz de participar de um processo criativo, o que significa que são capazes de deixar para trás as atitudes negativas. O verdadeiro líder não duvida da capacidade de seu pessoal de levar adiante um sonho compartilhado. E, atenção, não se engane: até os cínicos podem mudar, porque são apaixonados que já foram ludibriados por alguém.

■ Aprender significa abrir novas pastas em nosso arquivo pessoal. Ajude sua equipe a se abrir às inovações –não apenas em uma reunião geral de motivação, uma vez por ano, mas sim todos os dias, em cada oportunidade que se apresente.

■ Uma última recomendação: não se leve muito a sério. Prefira as perguntas às respostas. Não se trata de ter razão sobre as coisas, mas de ser criativo. Tudo neste mundo é invenção. Por isso, não se limite à opção de ganhar ou perder. Essa é sempre uma opção excludente e, na verdade, as possibilidades que temos diante de nós são infinitas. ●