

JAMES C. HUNTER

COMO
SE TORNAR UM
LÍDER SERVIDOR
OS PRINCÍPIOS
DE LIDERANÇA DE
O MONGE E O
EXECUTIVO



SEXTANTE

*COMO
SE TORNAR UM
LIDER SERVIDOR*

*OS PRINCÍPIOS
DE LIDERANÇA DE*

*O MONGE E O
EXECUTIVO*

JAMES C. HUNTER

**COMO
SE TORNAR UM
LIDER SERVIDOR**

*OS PRINCÍPIOS
DE LIDERANÇA DE*

**O MONGE E O
EXECUTIVO**

6ª Edição

SEXTANTE

Para aquele que primeiro me ensinou
que liderar é servir.

SUMÁRIO

Introdução 7

CAPITULO 1
Sobre liderança 10

CAPITULO 2
Sobre poder e autoridade 15

CAPITULO 3
Sobre o desenvolvimento da autoridade 18

CAPITULO 4
Sobre liderança e amor 21

CAPITULO 5
Sobre a gentileza e responsabilidade 27

CAPITULO 6
Sobre a natureza humana 30

CAPITULO 7
Sobre o caráter e a mudança humana 32

CAPITULO 8
Sobre a inteligência emocional e liderança 37

CAPITULO 9
Sobre motivação e outras coisas fundamentais 41

Uma nota pessoal 48

INTRODUÇÃO

*As pessoas devem ser lembradas com mais frequência
Que precisam ser instruídas*

SAMUEL JOHNSON

Três quartos das empresas americanas gastam todos os anos um valor estimado em 15 *bilhões* de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. Contudo, mais de 90% do que é gasto acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. Claro que os gerentes ficam animados com os cursos e empenhados em aplicar o que aprenderam. Mas as pesquisas mostram que menos de 10% mudam de fato seu comportamento em consequência de treinamento.

Nos Estados Unidos existem cerca de 2,5 milhões de profissionais com diploma de MBA (Máster in Business Administration), sendo que cada ano outros 110 mil entram pra par ao time. Lamentavelmente, tenho observado que a maioria se preocupa apenas em impressionar todos com seus diplomas vistosos e vasto conhecimento. Já conheci muitos donos de prestigiados MBAs que foram capacitados para *administrar*, mas são incapazes de *liderar*.

Estudos realizados pelo Instituto Gallup demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus *chefes*, não das empresas. Em outras palavras, a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente.

É evidente que alguma coisa está faltando. E é algo muito importante.

EM BUSCA DA LIDERANÇA EFICAZ

Desde que escrevi meu primeiro livro, *O monge e o executivo*, tenho sido procurado por pessoas interessadas em implementar valores da liderança servidora em suas organizações. Muitas, já em posição de liderança, não precisam ser persuadidas da importância da liderança servidora, até porque seus princípios são incontestáveis. O que elas buscam é um plano, um guia com as coordenadas exatas sobre como incorporar esses conceitos ao seu cotidiano. É como se elas dissessem: “Mostrem-me o caminho! Digam-me o que devo fazer!”

Por experiência pessoal, sei que muitos têm consciência de que estão falhando com suas equipes. Eles reconhecem que os antigos métodos de comando e controle, na base do grito e da ameaça, são ineficientes quando se lida com uma força de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem “o poder”.

Além desses anseios, há a busca interior de cada um, que aumentou muito depois dos acontecimentos de 11 de setembro de 2001. a volta á moda

de palavras como *caráter, oração, Deus e liderança* é forte indicador dessa tendência.

A BOA NOTÍCIA

Os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar.

Possuímos os meios e não apenas o conhecimento intelectual “do pescoço para cima”, como se costuma dizer, para enfrentar os difíceis desafios com que se defrontam os líderes de hoje.

Em consequência, até as famosas listas e rankings feitos pela revista *fortune 500*, que classificam as empresas pelo faturamento ou por quesito mais subjetivos (“100 Melhores Empresas para se trabalhar” e “Empresas Mais Admiradas dos Estados Unidos”), têm mostrado um crescente número de companhias praticando a liderança servidora – entre elas, a maior organização comercial do mundo. A Wal-Martt, com mais de US\$ 250 bilhões em vendas anuais e mais de 1,4 milhão de funcionários, e ainda a Southwest Airlines, a Federal Express, a Marriott e a Nestlé, entre outros gigantes corporativos.

AGORA, A MÁ NOTÍCIA

Você não vai se tornar um líder melhor somente com a leitura deste livro!

Claro que você pode obter informações sobre o assunto pela leitura de um livro ou pela participação em um curso, mas a aplicação e a práticas são fundamentais. Ninguém jamais se tornou um líder mais eficaz ouvindo uma fita ou assistindo a um vídeo de treinamento.

OBJETIVOS PARA ESTE LIVRO

Tenho dois objetivos para este livro. O primeiro é compilar os princípios da liderança servidora de uma maneira simples, concisa e clara. O segundo objetivo é proporcionar um guia que facilite a aplicação desses princípios em sua vida e no trabalho.

Costumo pedir aos participantes de meus seminários que levantem a mão se acreditam na melhoria contínua. Depois pergunto quanto acreditam que ela também se aplica à sua vida pessoal.

É fácil falar de mudança, mas tomar a iniciativa pede determinação, já que passamos do familiar e confortável para o desconhecido e desconfortável.

Este livro mostra que *o desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa* – ambos exigem mudança.

VOCE TEM CERTEZA DE QUE ESTÁ PRONTO PARA ISSO?

Antes que você continue a leitura deste livro, sugiro que responda a três perguntas fundamentais:

1. Você está *realmente* empenhado num processo de melhoria contínua e sem se tornar um líder mais eficiente? Se a resposta é positiva, então deve compreender e concordar que a mudança pessoal será necessária para alcançar esse objetivo.

2. Você é capaz de receber feedback até mesmo de seus subordinados, com críticas que podem causar angústia, a fim de identificar as diferenças entre o que você é como líder agora e o que precisa fazer para se tornar um líder melhor?
3. Você está disposto a assumir os riscos para eliminar a distância entre o que você é e o que precisa mudar para se tornar um líder mais eficaz?

Se sua resposta para qualquer dessas perguntas é não, provavelmente não há sentido em continuar a ler este livro. Se a resposta é um sim decidido, então você vai encontrar dicas extremamente valiosas para mudar o rumo de sua vida.

CAPITULO 1

Sobre liderança

Não há pelotões fracos – apenas líderes fracos.

GENERAL WILLIAM CREECH

Iniciei minha carreira na área de recursos humanos há 25 anos. Meu território era a área em que nasci e fui criado: Detroit, também conhecida como a “Cidade do Carro”, berço do movimento trabalhista nos Estados e ainda hoje um lugar em que as relações de trabalho são difíceis.

No início eu me sentia intimidado ao negociar com poderosos presidentes de empresas. Arrogantes, eles começavam, de um modo geral, a conversar com a seguinte declaração:

- Temos alguns problemas muito sérios aqui.

Ansioso para agradar meus clientes, eu acenava com a cabeça em concordância, enquanto espiava pela janela os violentos conflitos que aconteciam no pátio da fábrica.

- Nosso problema é um agitador chamado Chuchy, que opera uma empilhadeira. Ele vive distribuindo formulários para filiação ao sindicato. Se dermos um jeito para que ele se cale, nossos problemas estarão resolvidos, todos aqui ficarão felizes e retomaremos as atividades normais.

Passei várias temporadas tentando silenciar os Chuckys da vida. Mas, com o passar do tempo, cheguei à conclusão de que ele não era o culpado. Ao contrário. Em geral, era o único que falava a verdade! Passei a falar com Chuchy logo no primeiro dia para saber o que de fato estava acontecendo.

O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência. Tenho observado que existe uma semelhança entre empresas saudáveis e empresas doentes, casamentos saudáveis e casamentos doentes, igrejas saudáveis e igrejas doentes. E a semelhança está na liderança.

LIDERANÇA EM NOSSAS INSTITUIÇÕES

Em minhas incursões pelas grandes empresas, fico decepcionado. Quando observo muitos gerentes preocupados em causar uma boa impressão ao chefe, em vez de se empenharem em fazer a coisa certa para as pessoas que lideram.

Observo pais tentando ser os “melhores amigos” dos filhos em vez de proporcionarem a liderança de que precisam, com limites, amor, feedback e disciplina – ou seja, tudo aquilo de que os filhos desesperadamente *precisam* para serem pessoas melhores.

Conheço líderes em igrejas e sinagogas que parecem mais preocupados com a frequência semanal e considerações orçamentárias do que em ser o líder de que suas congregações necessitam. Muitos dizem apenas as coisas que as pessoas *querem* ouvir, em vez do que elas *precisam* ouvir, porque não tem coragem moral de contrária-las, com receio de que cancelem suas contribuições e/ ou apoio.

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns.

Ao longo dos últimos anos. Modifiquei um pouco essa definição, à medida que meu conhecimento e experiência de liderança evoluíram.

Hoje defino liderança da seguinte maneira:

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

LIDERANÇA NÃO É GERÊNCIA

Gosto de começar meus seminários de liderança com a seguinte declaração: “Sempre parto pressuposto que todos vocês são excelentes gerentes, possuem uma sólida competência técnica e são eficientes na realização de suas tarefas. Por isso, antes mesmo de começarmos, vou dar bota dez em habilidades gerenciais para cada um de vocês. Tudo indica que vocês possuem todas as chances de assumir posições de liderança. Mas, se vieram até aqui para ouvir sugestões para serem gerentes melhores, devo dizer que estão na sala errada. Nós estamos aqui para falar sobre liderança, não sobre gerência.”

O estilo que caracteriza um “bom gerente” é, em geral, autoritário e centralizador. Sim, muitos acreditam erroneamente que um gerente eficiente deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e, acima de tudo, manter o controle.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolve-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Você na gerencia pessoas. Você *lidera* pessoas.

LIDERANÇA NÃO É SER CHEFE

Nos Estados Unidos, muitas vezes confundimos bons profissionais com bons líderes. Um executivo bem-sucedido não é necessariamente, um líder de sucesso.

O famoso investidor Warren Buffet comenta: “Já vi seres humanos nada eficientes terem sucesso no mundo dos negócios. Eu gostaria que fosse o contrário.

O que define a palavra liderança é a capacidade de *influenciar* os outros para o bem. As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas. Na verdade, nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, responsabilidade *pessoal* pelo sucesso da equipe. Todos deixam sua marca na equipe – a única questão é o tipo de marca que cada um quer deixar.

Minhas experiências com a Southwest Airlines têm sido coerente sob esse aspecto. Sempre viajo pela empresa, observo líderes fazendo o que é necessário para tornar o voo bem-sucedido, inclusive encorajando uns aos outros a trabalharem com entusiasmo e bom humor. Eles *influenciam* positivamente os clientes e os inspiram a serem o melhor que podem ser.

LIDERANÇA É UMA TREMENDA RESPONSABILIDADE

Reflita por um momento sobre todos os diferentes papéis de liderança que uma pessoa pode assumir ao longo da vida: gerente, cônjuge, pai, mãe, treinador, professor, pastor e muitos, muitos outros.

Pense a respeito da tremenda responsabilidade de um gerente. Os funcionários passam mais tempo acordados com ele uns com os outros do que com suas famílias. Além disso, suas carreiras foram confiadas a ele. Serão pessoas melhores em consequência dessa convivência com o líder? Ficarão inspiradas a fazer o que é certo e desenvolver positivamente seu caráter?

O supremo teste da liderança é responder positivamente a esta pergunta: cada um desses profissionais vai crescer e se desenvolver em consequência da influência do líder?

A maneira como nos comportamos como chefe afeta que acontece à mesa do jantar. Qualquer um que já teve um mau chefe pode compreender o que estou falando. Como gosta de dizer Max Depree, autor de *liderança é uma arte*. “Liderança é uma profunda interferência na vida de outras pessoas”.

LIDERANÇA É UMA HABILIDADE

As pessoas nascem líderes ou se tornam líderes?

Esta é uma questão antiga. “Meu avô era um péssimo supervisor, e por isso também sou um péssimo supervisor”, alguém pode dizer. Ou então: “Minha mãe era péssima esposa e mãe, por isso também sou péssima esposa e mãe. Não tenho os genes de liderança em meu DNA”.

Há 25 anos, eu não tinha certeza se a liderança era mesmo uma habilidade a ser conquistada. Acreditava que se tratava de um mix de fatores genéticos e ambientais, com uma pitada de personalidade forte e boa educação.

Depois de acompanhar o crescimento de centenas de gerentes e sua transformação em líderes mais eficazes, não tenho mais qualquer dúvida de que a liderança é uma habilidade. Isto é, uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da educação e da aplicação.

FALAR NÃO É FAZER

Muitos dos executivos que conheço *dizem* acreditar que a liderança pode se uma habilidade, mas se comportam como se realmente não acreditassem nisso.

A maioria dos executivos costuma dizer que os colaboradores são o patrimônio mais valioso de uma empresa. Se isso fosse mesmo verdade, eles se limitariam a contratar ou promover pessoas “leais” ou “boas com os números” para liderar e servir a esse grande patrimônio?

Não deveriam. Mas é exatamente assim que a maioria das empresas se comporta. Contratam ou promovem pessoas para posições de liderança, enviam-nas para um seminário de um dia inteiro sobre “habilidades de supervisão” e depois deixamos à solta! Estudos recentes sugerem que o treinamento breve e intensivo pode até ter u impacto *negativo* no desempenho da liderança, se essas pessoas não tiverem o apoio e o acompanhamento necessários para que sejam bem-sucedidas nessa tarefa de tanta responsabilidade.

LIDERNÇA É INFLUÊNCIA

O autor de *Gerente minuto*, Ken Blanchard, questiona: “O que é liderança? É um processo de influenciar pessoas.”

Realmente, liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser.

Liderança *não* é sinônimo de gerência, mas de influência.

O papel do líder servidor é parecido com o do maestro de uma orquestra. Podemos lhe ensinar a teoria da música e a tocar um instrumento musical. Mas quem possui a habilidade para juntar tanto músicos diferentes e fazê-lo tocar a música em harmonia?

LIDERNÇA É UMA QUESTÃ DE CARÁTER

Pesquisas mostram que uma pessoa faz, em média, cerca de 15 mil escolhas num dia comum. Não estou falando sobre sapatos que você vai calçar, a cueca que vestirá ou onde almoçará hoje. Estou me referindo às centenas de escolhas que você faz sobre a maneira como vai se comportar com as pessoas que cruzarem seu caminho. Ou seja, as opções de caráter.

Por exemplo: serei paciente ou impaciente? Gentil ou indelicado? Pretensioso, orgulhoso, arrogante ou humilde? Respeitoso ou desrespeitoso, Altruísta ou egoísta? Indulgente ou implacável? Honesto ou desonesto? Empenhado ou apenas envolvido?

Há um pequeno mundo de opções entre o estímulo que nos atinge e a reação e a reação que decidimos ter. É esse universo que devemos apreender, se queremos ser líderes mais eficazes e seres humanos melhores.

Um bom exemplo é o do soldado que vai para o Vietnã, perde um braço e as pernas, volta para casa e se torna um viciado em heroína. Um colega de pelotão que passou pelas mesmas experiências, no entanto, se torna senador dos Estados Unidos. Para um mesmo estímulo, uma reação diferente.

A vida não é tanto que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece. Entre o estímulo e a reação existe o caráter – considerando que este reflita nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulso ou caprichos e independentemente dos custos pessoais.

O SUPREMO TESTE

O verdadeiro teste da eficiência do líder é o seguinte: Seus funcionários são pessoas melhores e estão mais qualidades em consequência de sua liderança e influência? Seus filhos estão se tornando seres humanos eficazes capazes de amar os pais, de liderar e servir os outros?

Como disse um sábio general: “ O primeiro dever de qualquer líder é criar mais líderes”.

Lembre-se de que o líder sempre deixa sua marca. A única dúvida é que tipo de marca será. Será que as pessoas trabalham de forma mais ou menos produtiva porque o chefe estava lá?

A LIDERANÇA SERVIDORA É PARA OS FRACOS?

Há muitos céticos sobre a eficácia da liderança servidora. As acusações variam do estilo vago ao tom piegas e passivo. Muitos acusam o líder servidor de inverter a pirâmide organizacional e de “entregar a direção do hospício aos doentes”

A liderança servidora pode ser tudo, menos isso. Existe realmente uma preocupação com a “pirâmide” e um certo autocrático quando se trata de determinados aspectos da gestão da organização, como a missão (para onde vamos?), valores (quais são as regras de comportamento no ambiente de trabalho?), padrões (como vamos pedir a mensurar a excelência?) e responsabilidades (o que acontece se houver diferenças entre padrões e desempenho?). os grandes líderes servidores que conheço podem se tornar bastante ditatoriais nessas questões.

CAPITULO 2

Sobre poder e autoridade

*O valor do poder coercitivo
é inverso a seu uso.*

ROBERT GREENLEAF

“Nesse mundo, nada é certo, a não ser a morte e os impostos”, declarou Benjamim Franklin numa ocasião.

Não é bem assim, Mister Franklin!

Na minha opinião, as únicas duas certezas na vida são a morte e as *opções*. Soren kierkegaard, o filósofo dinamarquês, ressaltou que não fazer uma opção é, por si só, uma opção.

A qualidade de vida, a liderança e o caráter são determinados pela qualidade de nossas opções cotidianas. Quando nos oferecemos para ser o líder, fazemos a primeira opção. A segunda vem na seqüência: vamos liderar pelo poder ou através da autoridade?

Se você já fez um curso de sociologia, provavelmente vai lembrar de Max Weber, um dos fundadores dessa área de estudo. Há quase cem anos, ele desenvolveu a teoria da organização social e econômica, em que apontava as diferenças entre poder e autoridade.

Poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo. Weber, em sua definição básica de poder. Diria: “Faça isso, senão vai ver!”

O raciocínio é o seguinte: se eu tenho a habilidade de derrotá-lo, bombardeá-lo, espanca-lo ou despedi-lo, posso forçá-lo a obedecer à minha vontade.

Autoridade é muito diferente de poder, já que ela envolve a *habilidade* de levar outros a fazerem – *de bom grado* – sua vontade. Na visão de Weber, a definição de autoridade seria “Farei isso por *você*”.

PODER E RELACIONAMENTOS

Ninguém deve se enganar: o poder funciona.

O poder funciona. Por um bom tempo, é possível conseguir as coisas na base da imposição. Mas há um lado negativo nisso tudo e ele não é pequeno.

Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Se você impõe a sua vontade, com passar do tempo vai perceber o aparecimento de muitos sintomas desagradáveis.

Passei metade da minha carreira de consultor lidando com esses conflitos, que se traduzem em greves, violência, sabotagem, alta rotatividade dos funcionários, absenteísmo, baixa produtividade, moral baixa... você pode escolher. É como se as “crianças” descarregassem tudo o que reprimiram.

RELACIONAMENTOS E EMPRESAS

Acredite ou não há pessoas que costumam me perguntar: “Tenho uma indústria de autopeças. Como um relacionamento deteriorado pode afetar minha empresa?”

Qualquer que seja o produto ou serviço que sua empresa forneça, você opera no ramo de relacionamento. Já pensou a respeito? Levei vinte anos para compreender que, sem as pessoas não há mundo dos negócios.

Em meus seminários de liderança costumo perguntar: “Por que sua organização existe?” Geralmente, recebo a resposta-padrão: “Para dar lucro!” Nesse ponto, bato na mesa, toco uma campainha alta e grito: “Resposta errada! Não é para isso que sua empresa existe, mas obrigado pela participação.”

Explico que só há uma razão para que *qualquer* empresa exista: porque atende a uma necessidade humana. Quando ela deixa de satisfazer essa necessidade, ou a concorrência o faz de maneira mais vantajosa, ela deixa de existir.

O lucro é u componente essencial de uma empresa saudável, mas não é por isso que ela *existe*. Pode-se fazer uma analogia com a própria vida. Devemos ter oxigênio (lucro) para sobreviver, mas não é por isso que existimos.

VELHOS PARADIGMAS

Ao viajar por todo mundo ensinando os princípios da liderança servidora, tenho encontrado platéias entusiasmadas, ávidas por conhecer os conceitos e princípios envolvidos. A dificuldade não é estimular as pessoas pelas novas coisas, mas fazer com que larguem as antigas... ou seja, s paradigmas que norteiam suas vidas.

O estilo de liderança baseado no poder existe há milhares de anos. As grandes pirâmides do Egito são a maior prova de sua eficácia. Mas é preciso ter cuidado para não se deixar dominar por idéias e modelos antigos, que talvez tenham atendido a um propósito útil, mas que podem não ser um bom modelo de liderança num mundo novo e em constante transformação.

Depois da vitória da Primeira e Segunda Guerra Mundial, muitos americanos presumiram que o estilo piramidal da hierarquia militar era a melhor maneira de dirigir *qualquer* empresa. Por isso, ele foi implantado na maioria das grandes corporações.

A começar pela família: o pai no topo, a mãe no meio e as crianças na base (embora essa relação de forças tenha mudado muito nas duas últimas décadas). Na igreja: o Papa abre a hierarquia; seguido pelos cardeais, bispos e padres e, por último, os fiéis. Nas empresas: o

presidente está no topo; diretores, supervisores e gerentes vêm na sequência e, finalmente, na base da pirâmide, os “colaboradores” (como reza a cartilha politicamente correta dos dias de hoje).

A liderança baseada no poder funcionava de forma esplêndida nessa época. Por isso, a técnica de gestão pregava: “Não precisa pensar, apenas faça o que eu estou mandando!” (Traduzindo: “Quero você do pescoço para baixo.”) “Quando eu quiser sua opinião, pode deixar que eu lhe direi qual é!”

Muitos líderes orientados para a tarefa tentam obter resultados imediatos na base do grito: “Faça isso assim e faça agora!”

Não funciona. A liderança exige habilidades específicas, como a paciência e a confiança de que os frutos virão. É preciso estar preparado, inclusive, para a expectativa de não saber quando os frutos chegarão, ou mesmo se os frutos se tornarão evidentes em algumas pessoas.

OPS, O MUNDO MUDOU

Há um ditado antigo no Extremo Oriente que diz : “Quando os deuses desejam nos destruir, primeiro nos dão quarenta anos de prosperidade.”

O Japão mostrou como era importante estimular as pessoas “do pescoço para cima”. Graças a conceitos inovadores de trabalho em equipe, além de iniciativas de qualidade e produtividade, como os métodos Kaizen, Kamban e outros programas, as empresas japonesas conseguiram mobilizar seus funcionários “do pescoço para cima”.

Só no final da década de 1970 as grandes corporações americanas começaram a despertar para essa realidade. Mas muitas outras ainda precisam fazê-lo.

O EXERCÍCIO DO PODER

O poder às vezes, é necessário para atender as necessidades de um indivíduo ou da organização a que servimos. O problema é que, sempre que tenho de exercer o poder, me sinto péssimo como líder. Por que? Porque minha autoridade foi questionada e tive de recorrer ao meu poder.

Ter poder *sobre* as pessoas é uma coisa. Ter autoridade *com* as pessoas é outra, muito diferente.

Autoridade tem sido definida como a habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado sua vontade, por causa de sua influência pessoal.

CAPITULO 3

Sobre o desenvolvimento da autoridade

*Qualquer um que queira ser um líder entre vocês
deve primeiro ser o servidor.
Se você opta por liderar, deve servir.*

JESUS CRISTO

Se você visitasse minha casa, veria toneladas de livros arrumados nas estantes de madeira impecável. Se olhasse mais atentamente, descobriria que a maioria dos livros é sobre liderança. Sou apaixonado pelo tema há mais de 35 anos.

Liderar com o poder foi um conceito que absorvi com a maior facilidade e que já praticava de maneira eficaz desde criancinha. Quando cheguei à adolescência, aprendi que havia conseqüências no uso da força: cascudos, tarefas extras e relacionamentos abalados, para mencionar algumas.

Por isso, concentrei minha atenção num tipo diferente de liderança. A questão que me fascinava era a seguinte: Como os grandes líderes da história conseguiam fazer com que as pessoas aceitassem *de bom grado* sua vontade, mesmo que isso pudesse levar à própria morte? Ou como eles conseguiam mobilizar as pessoas “do pescoço para cima”?

A experiência e o bom senso mostram que o uso do poder é limitado, daí minha busca sobre “qual é a verdadeira essência da liderança?”.

Para responder a essa indagação, estudei os grandes líderes de todas as áreas – militar, pedagógica, religiosa, política, de negócios e esportiva, além de místicos e sábios do passado e do presente. Nesse momento ocorreu-me que deveria procurar o que Jesus tinha a dizer sobre liderança.

O MAIOR LÍDER DE TODOS OS TEMPOS

Porque escolhi Jesus?

Por uma questão muito pragmática. Se liderança tem a ver com influência – e sabemos que tem –, desafio qualquer um a indicar um ser humano na história do mundo mais influente do que Jesus.

H. G. Wells, o famoso escritor e historiador que era ateu e um crítico severo do cristianismo, certa ocasião comentou: “Sou um historiador, não um crente. Mas não posso deixar de reconhecer que aquele pregador indigente de Nazaré é inegavelmente o centro da

história. Jesus Cristo é de longe a figura mais dominante em toda história.

A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

No livro de Mateus, no Novo Testamento, Jesus faz uma declaração definitiva sobre liderança. A passagem foi interpretada de várias maneiras, mas o fundamental é que Ele diz que qualquer um que deseje ser líder deve primeiro servir. Se você quer liderar, deve servir.

Um dos meus provérbios prediletos é o seguinte: “Quando o discípulo está pronto, o mestre chega.”

Jesus falava sobre liderar com autoridade. Em essência, Ele dizia que, se alguém quisesse influenciar as pessoas do pescoço para cima, então devia servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus liderados. A influência deve ser adquirida, não há atalhos.

NÃO SOU MADRE TERESA

Em meus seminários, quando menciono os grandes líderes do passado, às vezes recebo protestos do seguinte tipo: “Devo morrer por meu pessoal, como Jesus?”, “Devo fazer uma greve de fome como Gandhi”, “Devo procurar alguns hansenianos para ajudar, como fez Madre Teresa de Calcutá? Afinal, sou apenas um supervisor na Sears.”

Minha resposta é a seguinte: “Não estou pedindo que ninguém morra pela empresa nem que doe sangue para Cruz Vermelha, mas talvez possamos encontrar um pouco mais de tempo para ouvir as pessoas e trata-las como se fossem importantes. Que tal trabalhar para aumentar sua confiança e diminuir o controle? Talvez possamos ajudar quem está ao nosso redor. Quando nos sacrificamos e servimos os outros, estamos desenvolvendo autoridade e, em consequência, influência.”

QUALQUER UM PODE SERVIR

Martin Luther King Jr. reconheceu esta verdade: “Você não precisa ter um diploma de faculdade para servir. Não é fundamental conhecer a segunda lei da termodinâmica na física para servir. Só precisa ter um coração generoso e uma alma movida pelo amor.”

Quando servimos os outros, temos de perdoar, pedir desculpas e dar uma segunda chance, mesmo quando não sentimos vontade. Há o risco de sermos rejeitados, mal interpretados e até usados em algumas ocasiões. Na verdade, é fundamental abrir mão de qualquer coisa que interfira na maneira de fazer a coisa certa.

Anne Frank, que morreu num dos campos de extermínio de Hitler, expressou-se sobre esse ponto com eloquência: “Como é maravilhoso que ninguém precise esperar um único momento para começar a melhorar o mundo!”

IDADE EMOCIONAL DE UMA CRIANÇA DE DOIS ANOS

Se você que saber como é a natureza básica do ser humano, basta observar crianças de dois anos em ação. Seu caráter pode ser resumido em duas palavras: “Eu primeiro.”

Isso até é gracioso em criancinhas, mas fica repulsivo em alguém com cinqüenta anos.

Passei minha carreira lidando com executivos que são verdadeiras “crianças grandes”. Por trás de todos os truques de estilo – charme, perspicácia, inteligência e um belo terno Armani – está uma criança mimada batendo o pé: “ Eu primeiro, e você que se dane!”

Se você é da turma do “eu primeiro” e está feliz, não tem problema. Só faça o favor de não se candidatar a líder. Ah... de preferência, não tenha filhos, não se case e não tenha ninguém que dependa de você. Se insistir nesse estado de espírito, um último pedido: não faça os funcionários passarem 14 horas por dia trabalhando para alguém que só pensa em “eu primeiro” ou “minha carreira”.

A ALEGRIA DE SERVIR

Se você estudar grandes líderes como Jesus, Gandhi e Madre Teresa, vai descobrir a frequência com que eles falam da grande alegria que experimentam em servir os outros.

Assisti o programa de TV *Larry King Live* em que os convidados eram Christopher Reeve e sua adorável esposa, Dana. Como você provavelmente lembra, Reeve fraturou o pescoço ao cair de um cavalo e ficou tetraplégico. Não dá nem para imaginar o que esse casal sofreu. Aqui está parte da conversa naquela noite:

LARRY KING: - Não há dias em que vocês desanimam?

DANNA REEVE: - Quando sentimos pena de nós mesmos, a primeira coisa que fazemos é procurar alguém para ajudar. É espantoso como você se sente melhor por causa disso.

CHRISTOPHER REEVE: - Entre em ação, desvie a atenção de si mesmo. Esta é a regra número um.

Abrahan Lincoln, em sua maneira simples e concisa, disse: “Quando eu faço o bem, me sinto bem.”

Portanto, voltamos às opções pessoais. Vamos servir os outros ou apenas servir a nós mesmos?

Esta é a diferença entre ser um líder servidor e um líder que só serve os próprios interesses.

CAPITULO 4

Sobre liderança e amor

O que o amor tem a ver com isso?

TINA TURNER

Quando decidi, muitos anos atrás, introduzir o conceito de “amor” em meus seminários para executivos, percebi o risco que estava correndo – especialmente com audiências masculinas. Em geral, eles acompanham interessados, mas basta falar em amor, os olhos parecem ficar vidrados, o queixo baixa para o peito e eles começam a arrastar os pés no carpete, num nervosismo evidente.

Estou convencido de que o desconforto que muitos sentem com a palavra *amor* é porque o amor é visto como um sentimento romântico. Mas a verdade é que posso amar meu trabalho, meu cachorro, meus charutos, minha namorada e meu Camaro 68. desde que me “sinta bem” em relação a alguma coisa, posso dizer que a amo. O amor é sempre um sentimento positivo.

Vince Lombardi, o lendário de futebol americano, comentou certa vez: “Não tenho necessariamente que *gostar* dos meus jogadores, mas, como ser humano, devo *amá-los*.”

Lombardi compreendia muito bem a distinção entre o amor de sentimento (emoção) e o amor da vontade (decisão).

Mas e aquelas pessoas de que não gostamos? Esse é o tipo de desafio a que Vince Lombardi se referia quando declarou que ele e seus jogadores podiam não se gostar de vez em quando, mas ainda assim ele os incentivava a serem o melhor que pudessem. Para Vince, isso demonstrava quanto se importava com eles, como seu amor era *implacável*.

Como vou usar a palavra *amor* muitas vezes neste livro, quero deixar bem claro o que estou querendo dizer quando a uso. Não estou me referindo à maneira como nos sentimos em relação a outra pessoas nem sugerindo a violação das leis de assédio sexual. Refiro-me ao modo como nos *comportamos* todos os dias.

Para os propósitos deste livro, o amor será definido como:

O ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior.

A interpretação apropriada de amor é: “Amor é o que o amor faz.”

NÃO ME DIGA... MOSTRE

Há quase oito séculos, São Francisco de Assis pediu a seus seguidores que “pregassem o Evangelho em todas as ocasiões, mas só usassem palavras quando fosse necessário”.

E meus tempos de solteiro, quando circulava com meus amigos por bares e outros lugares que provavelmente não deveríamos freqüentar, achava muito estranho quando um deles dizia, às três horas da madrugada: “Acho melhor eu voltar para casa e ficar com minha esposa. Amo aquela mulher.”

Lembro que pensava: “Você a ama e fica bebendo até a essa hora da madrugada com a turma?”

Outra coisa que me espantava era quando um amigo dizia que amava os filhos, mas não conseguia encontrar um tempo para brincar com eles. Lembro-me de suas preleções sobre a importância da *qualidade* do tempo em vez da *quantidade*. Eu especulava: “O amor é o que o amor diz ou o que o amor faz?”

AS QUALIDADES DE AMOR E LIDERANÇA

Certa vez, compareci ao casamento de um grande amigo e ouvi o trecho bíblico 1 coríntios 13, mais conhecido como “Passagem do amor”, muito usado em casamentos, inclusive no meu próprio. Mas desta vez foi diferente. Talvez o discípulo estivesse finalmente pronto. Eis que o pastor disse: “O amor é *paciente*, o amor é *gentil*, não é pomposo e arrogante (*humilde*), não age de maneira inconveniente (*respeitoso*), não procura seu próprio interesse (*altruísta*), não se regozija, na injustiça, mas na verdade (*honesto*), suporta todas as coisas, nunca falta(*dedicado*)”.

A definição de amor e esperança que ele deu para o casal existe há dois mil anos e era praticamente a mesma que eu tinha ouvido em meus seminários de liderança!

Para mim, essas qualidades do amor representam a própria essência da liderança. Elas não apenas definem liderança, mas também representam o verdadeiro significado de *caráter*.

A DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

Depois daquele casamento, mal pude esperar o momento de voltar para casa e comparar aquela definição de dois mil anos atrás com as listas de “Qualidades de liderança” de meus seminários, a fim de continuar a harmonia quase perfeita. Isso me obrigou a abrir dicionário ara melhor definir esses comportamentos.

Liderança exige paciência

Ter paciência é demonstrar autocontrole. Esta qualidade de caráter é essencial para um líder na medida em que paciência e autocontrole são fundamentos do caráter, e portanto, da liderança.

Em vez de autocontrole, prefiro usar a expressão “controle de impulso”. Sem controle sobre nossos desejos básicos e caprichos, dificilmente reagiremos corretamente em situações embaraçosas.

Para nos tornarmos líderes efetivos é preciso desenvolver o hábito de reagir de acordo com os princípios morais. Paciência e autocontrole refletem atitudes consistentes e previsíveis. Se você duvida disso, faça as seguintes perguntas a si mesmo: Você tem boas relações com as pessoas que estão descontroladas? Você é uma pessoa segura? Fácil de conviver? Acessível? Pode absorver as opiniões contrárias? As críticas?

Liderança exige gentileza

Considere a seguinte definição: “Gentileza é dispensar atenção, apreciação, apreciação e encorajamento aos outros.” A segunda descrição possível é “tratar os outros com cortesia”.

William James, o grande filósofo e psicólogo americano, ensina que os seres humanos têm *necessidade* de serem apreciados. Madre Teresa disse que as pessoas anseiam por apreciação mais do que pelo pão.

Você tem dado atenção a seus filhos ultimamente? Ao cônjuge? Ao chefe? E aos funcionários que passam 14 horas por dia contribuindo com seus esforços?

Pequenas amabilidades, como “bom dia”, “por favor”, “obrigado”, “desculpe”, “eu estava enganado”, são fundamentais nos relacionamentos humanos.

Liderança exige humildade

No meu dicionário pessoal, humildade é a “demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; comportamento autêntico”.

Humildade, assim como o *amor*, é uma palavra que tem sido distorcida em seu uso. Como seu oposto é arrogância, vaidade ou orgulho, muitas pessoas associam erradamente humildade com passividade, modéstia ou até mesmo com baixa auto-estima. (“tenham pena de mim”).

Muito pelo contrário. Os líderes humildes não sofrem nenhum complexo de inferioridade. Eles sabem que não têm todas as respostas e aceitam isso com naturalidade. Quando atingidos em sua escala de valores, princípios morais e senso de justiça. Podem ser tão destemidos quanto um leão.

No livro *Empresas feitas para vencer*, Jim Collins descreve o mais alto nível de desempenho de liderança, que ele classifica de Nível 5: “Os líderes do Nível 5 incorporam uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional. São ambiciosos, sem dúvida, mas

ambiciosos em primeiro lugar e acima de tudo pela empresa, não por si mesmos”

Os líderes humildes são capazes de manter as coisas em sua devida perspectiva.

Liderança exige respeito

“Tratar todas as pessoas com a devida importância. “Eis a melhor definição para respeito.

Quem está ao redor do líder percebe que ele é capaz de respeitar os outros, já que o vêem a todo momento recebendo pessoas importantes. Mas o que dizer dos humildes ou contestadores? Recebem o mesmo a respeito?

Um participante de um seminário me disse numa ocasião:

“Meu pai me ensinou que o respeito é conquistado. Por isso, só respeito quem conquista meu respeito.” Minha resposta foi rápida: “Você não entendeu a mensagem de seu pai!”.

Respeito não é algo que você *ganha* quando se torna o líder, o respeito é *conquistado* quando você é o líder. As pessoas não merecem ser respeitadas como seres humanos ou mesmo porque trabalham para a mesma organização que você? Se eu fosse um dos acionistas, poderia argumentar que a função do líder é ajudar seu pessoal a vencer e ser bem-sucedido.

Liderança exige altruísmo

“Atender as necessidades dos outros.” Que bela definição de altruísmo: atender as necessidades dos outros!

Quando menciono esse conceito durante os seminários que realizo, há uma pergunta freqüente: “Antes mesmo de minhas próprias necessidades?” Sempre respondo: “Antes mesmo de suas próprias necessidades, gafanhoto.”

Quando você se candidata a líder, tem de fazer isso. A vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, a disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior – este é o verdadeiro altruísta e, em consequência, o verdadeiro líder.

O escritor russo Leon Tolstoi tem uma frase que se encaixa à perfeição: “Todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo.”

Como isso é verdade! A única pessoa que você pode mudar é você mesmo. Se cada um de nós limpasse o lixo de seu próprio jardim, logo teríamos uma rua limpa.

Liderança exige perdão

Muita gente considera o perdão uma estranha habilidade de caráter para se ter numa lista de liderança. Na minha opinião, no entanto, é uma das mais importantes, porque perdoar significa “deixar para lá o ressentimento”.

Por isso, é essencial aceitar as limitações nos outros e ter uma enorme capacidade de tolerar a imperfeição. E nada de ficar ressentido com as coisas que nos machucam e nos desapontam. Lembre-se de que qualquer um pode liderar pessoas perfeitas – se é que elas exigem.

Deixar pra lá o ressentimento não significa se tornar uma pessoa passiva, um capacho para o mundo. Muito menos aceitar a impunidade nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir dessa forma não seria íntegro.

Como Gandhi ressaltou: “Os fracos podem nunca perdoar; o perdão é o atributo dos fortes.”

Liderança exige honestidade

“Não tentar enganar ninguém. “Este é o verdadeiro sentido da palavra honestidade.

Poucos discordam que honestidade e integridade são qualidades essenciais de um líder. Todas as pesquisas que acompanho há décadas são unânimes em apontar essas qualidades de caráter como essenciais para a liderança.

Se você não acredita, faça a si mesmo a seguinte pergunta: Você mantém boas relações com pessoas em que não confia? São elas que o inspiram?

Um dos principais aspectos da honestidade, e também de como se manter imune à desilusão, é a maneira como delegamos e cobramos responsabilidades. Esta é a nossa verdadeira função como líderes, assim como a obrigação de ajudar as pessoas a serem o melhor que puderem.

Outra forma de honestidade, sobre a qual quase não se fala nas organizações, é evitar o comportamento desleal e a formação de “panelinhas” – aquelas alianças destrutivas entre duas ou mais pessoas que preferem falar das outras, em vez de levantarem o problema para todo o grupo, a fim de que se encontre uma solução.

Pense em integridade como uma postura coerente e alinhada em pensamentos, palavras e ações. É como se você incorporasse valores corretos previsíveis e compatíveis com seu comportamento. Como Gandhi disse: “Um homem não pode fazer o que é certo em uma área da vida, ao mesmo tempo que está ocupado fazendo o que é errado em outra.”

Liderança exige compromisso

“Ser fiel à sua escolha” – eis minha definição de compromisso. Ela é uma das importantes qualidades de caráter que um líder pode possuir e, claro, só se torna possível com uma boa dose de força de vontade e compromisso.

Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Afinal, não são eles que exigem empenho pela melhoria contínua, pessoal e organizacional? Não seria possível pedir aos outros não assumirem o compromisso de se tornarem os melhores.

Martin Luther King Jr. Colocou a coragem moral e perspectiva quando declarou: “A estatura moral de um homem não é sua posição em momentos de conforto e conveniência, mas em momentos de desafio e controvérsia.”

Há pouco tempo realizei um seminário com oitenta gerentes de uma organização em dificuldades. No meio da conversa sobre amor, uma jovem levantou a mão.

- Já entendi – disse ela. – Sei o que está tentando fazer aqui conosco. Quer que passemos a gostar mais um dos outros, não é mesmo?

- Não, não é isso” – respondi sem hesitar. – Esqueçam os sentimentos e se concentrem no modo como tratam uns aos outros. Não me interessa como se *sentem* em relação aos outros, mas como se *comportam* uns com os outros. Vão descobrir que os sentimentos virão mais tarde.

C. S. Lewis comentou: “Não percam tempo se preocupando se vocês amam o próximo – ajam como se amassem. Vão descobrir que, quando se comportam como se amassem alguém, dali a pouco passarão a amá-lo.”

CAPITULO 5

Sobre gentileza e responsabilidade

*Eu amo você...
Sou o seu maior fã!*

JACK WELCH para JEFFREY IMMELT

*Você é responsável pelo pior ano na empresa...
Terei de afastá-lo, se não puder dar um jeito.*

JACK WELCH para JEFFREY IMMELT

- Venha depressa. Sr. Hunter! Nossos gerentes e supervisores são autênticos desastres em matéria de lidar com as pessoas. Por favor, ajude-nos q a lhes ensinar algumas habilidades interpessoais. O mais depressa possível!

Quando isso acontece, adoro responder:

- Seus supervisores possuem excelentes habilidades pessoais.

Sempre há silêncio no outro lado, antes da reação previsível:

- como pode dizer isso? Não conhece nosso pessoal, nunca esteve aqui antes.

- É verdade – respondo, sem hesitar. – Mas aposto seu salário que se eu juntar todos os seus inábeis gerentes num coquetel com pessoas importantes, o que acha que vai acontecer? Isso mesmo, você adivinhou: um comportamento maravilhoso e respeitoso. No fundo, eles sabem se comportar. Apenas desenvolveram o hábito lamentável de serem grosseiros com as pessoas que não consideram importantes. E sua empresa permitiu que este mau hábito surgisse e continuasse. Mas isso é uma coisa que podemos mudar.

George Washington já pregava a importância das boas maneiras no desenvolvimento pessoal e profissional: “Até onde você vai na vida depende de ser terno com os jovens, compadecido com os ídolos, simpático com os esforçados e tolerante com os fracos e fortes. Porque em algum momento da vida você vai descobrir que já foi tudo isso.”

VOCÊ ESTÁ ESCUTANDO?

A maior oportunidade que temos todos os dias de sermos atenciosos com os outros é a maneira como decidimos escutá-los.

Você é um bom ouvinte? Muitas pessoas acham que são, mas a realidade é que a maioria, quando se dá ao trabalho de escutar, o faz de

uma maneira seletiva: “Quando Bob vai parar de falar para que eu possa dar a resposta certa?”, ou quando meu filho vai parar de falar para que eu possa lhe dar minha visão da coisa?”, ou ainda “Como posso manipular essa conversa para que possa seguir o rumo que eu desejo?”.

Há um velho ditado, segundo o qual tudo o que o líder faz sinaliza uma “mensagem” para os outros. Pense na quantidade de oportunidades que temos todos os dias de enviar “recados” gentis às pessoas pelo simples ato de nos oferecermos para escutá-las.

A boa notícia é que a escuta empática é uma habilidade que pode ser desenvolvida e não uma coisa com que nascemos.

Quando organizo treinamento para executivos sobre a disciplina da escuta ativa e empática, costumo reunir grupos de funcionários para praticar. Sua missão é apenas escutar o que os funcionários tem a dizer. Eles não devem dar desculpas, fazer a defesa de si mesmo ou da organização, nem oferecer qualquer comentário, a não ser para pedir algum esclarecimento. Qualquer resposta para o que foi dito fica reservada para outra reunião.

RESPONSABILIDADE

Costumo fazer a seguinte pergunta em minhas sessões de treinamento: “Você acha que está sendo honesto quando não cobra de sua equipe responsabilidade de trabalhar de acordo com os padrões fixados pela organização?” A maioria concorda que a resposta é não.

Pense em todas as desculpas que usamos para não delegar responsabilidade aos funcionários por suas ações. Coisas como “Bill pode ir embora e é difícil arrumar alguém para substituí-lo”, “Sue é muito simpática e bastante útil em determinadas coisas”, “Pete é um cara intimidador”, “Gina entra na defensiva sempre que lhe dou um feedback”, e assim por diante.

Lembre o que Vince Lombard disse sobre o assunto: “Meu amor é incansável. Não devemos dizer que nos importamos com aqueles que lideramos se evitarmos confrontá-los quando têm desempenhos satisfatórios.”

Não favorecemos ninguém - a não ser a nós mesmos - quando não pressionamos as pessoas a darem o melhor de si. Só líderes egoístas privam as pessoas do que elas mais *precisam*.

Há muita coisa em jogo. Portanto, pense nas mensagens desfavoráveis que enviamos a todos que observam nossa falta de compromisso com a excelência e nosso fracasso em fazer a coisa certa.

DISCIPLINAR SIGNIFICA ENSINAR

Venho ajudando empresas a aplicar os princípios da liderança servidora há muitos anos. Parte desse processo envolve dar feedback aos líderes, a fim de que possam definir melhor as áreas em que precisam se aprimorar.

Disciplina é uma palavra cuja raiz vem de *discípulo*, que é aquele que recebe ensinamento ou treinamento. O. K., para converter as pessoas em “discípulas” basta identificar as diferenças de desempenho

entre padrões fixados e o resultado real e desenvolver um plano que elimine essas diferenças.

ABRAÇO E PALMADA

Os líderes servidores mais eficazes possuem a extraordinária capacidade de demonstrar ao mesmo tempo um rigor implacável e uma afeição sincera. Podem ser muito exigentes em suas buscas da excelência, mas demonstram igual empenho em manifestar seu interesse é amor pelas pessoas. Em suma, eles conseguem “abraçar” quando estamos carentes e “dar uma palmada” quando precisamos ser repreendidos.

VOCÊ PODE FAZER AS DUAS COISAS

Durante a década de 1970 e início da de 1980, quando “as três grandes”, como são chamadas as três maiores fábricas de automóveis dos Estados Unidos, produziam uma enorme quantidade de carros ruins, o mantra e Detroit tornou-se “qualidade, qualidade, qualidade”

Os gerentes escalados para participar de meus grupos de qualidade sentiam-se muito frustrados: “O que vocês querem, qualidade ou quantidade?”, perguntavam, atônico. A resposta? “Precisamos das duas coisas, gafanhoto.”

Agora mais de 25 anos depois, os gerentes continuam com dúvidas: “O que vocês querem de nós? O líder servidor simpático ou alguém que faz as coisas?” A resposta é a mesma.

LIDERANÇA E AMOR

As pessoas devem acreditar no líder e sua palavra. Esta é a Primeira Lei da Liderança: “Se você não acredita no mensageiro, não vai acreditar na mensagem.”

Os líderes efetivos sabem que estão em contínua transformação por causa das que fazem diariamente. Como os agricultores gostam de dizer: “Ou você está verde e crescendo ou será maduro e apodrecendo.” Escolha ma das opções, porque a natureza mostra claramente que nada é imutável.

A liderança começa com uma opção, que é feita quando nos alistamos para líderes. Quando a liderança opta por fazer a coisa certa, dia a dia, hora a hora, isso acaba se tornando um hábito. Por “fazer a coisa certa”, entenda ser paciente, gentil, humilde, respeitoso, altruísta, honesto e dedicado. Estes princípios são auto-explicativos, além de revelarem também as qualidades de amor, liderança e caráter.

CAPITULO 6

Sobre a natureza humana

Duas coisas povoam a mente com uma admiração e respeito sempre novos e crescentes... o céu estrelado por cima e a lei moral dentro de nós.

IMMANUEL KANT

Antes de analisar como as pessoas desenvolvem o caráter e os passos necessários para se tornar um líder servidor, creio que é importante primeiro compreender a natureza humana e alguns dos obstáculos que enfrentamos em nossa jornada para a mudança e o crescimento. A consciência e a percepção, por exemplo, são cruciais para a transformação, como vamos analisar mais adiante.

O conceito de moralidade varia até mesmo dentro da própria cultura. A ética, portanto, pode ser definida com o desempenho ou o comportamento de acordo com os padrões socialmente aceitos, tornando-se um sistema eficaz para a aplicação dos conceitos morais, valores e deveres.

Nunca um executivo discordou dos conceitos de amor e liderança analisados em meus seminários. Não dá para imaginar alguém levantando a mão para dizer “Discordo da honestidade”, “Respeito e gentileza não são maneiras apropriadas de comportamento”, ou ainda “Delegar responsabilidades é prejudicial a uma organização”.

PRINCÍPIOS

Ao contrário dos valores, conceitos morais e éticos que variam bastante entre as culturas e ao longo do tempo, os princípios são “leis abrangentes, fundamentais e inalteráveis”.

Temos princípios que se aplicam ao universo físico, as chamadas “leis da natureza”, como as leis da física, da geometria e da química. Já as “leis da natureza humana” se aplicam às leis da eficiência humana e ao comportamento adequado.

A diferença está no fato de que *não* somos livres para desobedecer às leis da natureza (a lei da gravidade, por exemplo), mas podemos tranquilamente desobedecer às leis da natureza humana.

Martin Luther King Jr. falou sobre isso certa vez: “Há uma lei no mundo moral, um imperativo silencioso e invisível que nos lembra de que a vida só funciona de uma determinada maneira. Pessoas como Hitler e Mussolini podem exercer grande poder durante algum tempo, mas logo são cortados, como a grama, e murcham.”

NATUREZA HUMANA

A glória do ser humano, e o que nos prepara do resto do reino animal, é a possibilidade de fazer o que não é natural até que isso se torne parte integrante de nossa “segunda natureza”. O que há de “natural” em escovar os dentes pela manhã, em ler e escrever e em ajudar os outros? Já observou algum animal fazendo isso?

Ao contrário dos seres humanos, os animais são impulsionados pelo instinto. Quando recebem qualquer estímulo exterior, eles reagem de acordo com sua natureza. É claro que eles podem ser treinados a ter uma reação condicionada e repetir um padrão estabelecidos. É por isso que a baleia orça salta através da argola no Sea World. Ela sabe que ganhará uma porção de peixes no final do espetáculo.

MAIS SOBRE A NATUREZA HUMANA

Gosto muito de uma frase do Dalai Lama que define a essência da natureza humana como a bondade. Mas, às vezes, me pergunto se concordo com isso.

Não preciso procurar além do século XX, período no qual seres humanos foram massacrados por ordens de Hitler, Stalin, Mao e Pol Pot em campos de extermínio, para saber que há mais do que apenas “bondade” no coração de algumas pessoas. Isso não deveria nos surpreender, já que existem deformidades e anomalias na própria natureza. O espantoso é a maneira como esses homens perversos conseguiram mobilizar milhares de pessoas para executar seus planos diabólicos.

TEMOS UM SENSO MORAL?

Acredito que sim, que os seres humanos possuem em senso moral inato do que é certo e errado. Mas daí a dizer que somos naturalmente bondosos é bem diferente.

O senso moral compete com outros desejos e tentações que são igualmente “naturais” para os seres humanos. Esses impulsos podem levar à acumulação de poder e riqueza, a sexo sem compromisso, a cultivar o prazer a todo custo e a muitas outras tendências “naturais”.

A boa notícia é que há um conjunto de características psicológicas que proporciona aos seres humanos a vontade, a coragem e a força para fazer a coisa certa.

Se desenvolvido e fortalecido ao longo do tempo, esse “músculo moral”, se preferirem a expressão, permite nos elevarmos acima do interesse pessoal e da satisfação imediata. Temos um nome para este músculo moral. Ele se chama *caráter*.

CAPITULO 7

Sobre o caráter e a mudança humana

Liderança é caráter em ação.

WARREN BENNIS

*Noventa e nove por cento das falhas de liderança
são falhas de caráter:*

GENERAL NORMAN SCHWARZKOPF

Caráter é uma palavra que tem recebido muita atenção nos últimos anos. É a importância do temperamento em relação à liderança é, sem dúvida, uma idéia polêmica, pois liderança não é uma questão de *estilo*, mas de *substância*.

Há quem sugira que o caráter pessoal não tem nada a ver com a liderança. Você concorda? Se a resposta é não, faça as seguintes perguntas a si mesmo: As pessoas de moral duvidosa têm influência sobre você e o inspiram à ação? Você mantém boas relações com esse tipo de pessoa?

PERSONALIDADE

A maioria dos psicólogos concorda que a personalidade se desenvolve e se consolida aos seis anos de idade. Como a palavra *personalidade* vem da palavra latina *persona*, usada originalmente para designar as máscaras usadas pelos atores no antigo teatro grego, com o tempo ela passou a ser descrita como a máscara que usamos para o mundo ver.

Existem muitas técnicas de determinação do perfil de personalidade, além de outros instrumentos para medir os diferentes temperamentos e disposições. A DISC é um dos procedimentos mais conhecidos para avaliar os quatro estilos: D para dinâmica, I para influência, S para sobriedade e C para consciência.

CARÁTER

A palavra *caráter* tem sua origem num verbo grego que significa “gravar”. A firmeza moral de uma pessoa, portanto, é o sinal visível de sua natureza inferior. É o que somos por baixo de nossa personalidade (máscara).

Ao contrário da personalidade, que se forma na infância, o caráter continua a crescer e a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa, não responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento.

Caráter é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados – o que explica porque a liderança pode ser definida como “caráter em ação”. Os líderes procuram fazer a coisa certa.

NATUREZA E CRIAÇÃO

Os bons e os maus hábitos que formam nosso caráter são fortemente *influenciados* tanto pela hereditariedade quanto pelo ambiente. Influenciados, sim; determinados, não.

A verdade é que a “matéria-prima” de nossa personalidade genética e as influências do ambiente varia de uma pessoa para outra. Quem tem uma personalidade sociável e desfrutou de uma infância maravilhosa, afetuosa e carinhosa leva uma nítida vantagem sobre quem é mais melancólico e teve uma infância sem amor e de maus-tratos. Há casos de pessoas criadas nas piores circunstâncias que se tornaram excelentes líderes, construindo idas maravilhosas para si mesmas e sua família.

CARÁTER E HÁBITO

Basicamente, caráter é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios. É conhecer o bem, fazer o bem e amar o bem – os hábitos da mente, da vontade e do coração. Aristóteles escreveu sobre assunto: “A virtude moral é uma consequência do hábito. Nós nos tornamos o que fazemos repetidamente. Ou seja: nós nos tornamos justos ao praticarmos atos justos, controlados ao praticarmos atos de auto controle, corajosos ao praticarmos atos de bravura.”

DESENVOLVIMENTO DO CARÁTER

Tradicionalmente, o caráter era construído tendo como base a metáfora do banco de três pernas. Uma perna representava o lar, onde as crianças aprendiam e interiorizavam as convicções e conceitos morais ao longo de anos de disciplina afetuosa. A segunda e a terceira perna do banco representavam a escola e a comunidade, onde se esperava dos estudantes e membros os mais altos padrões de comportamento.

As opções que fazemos no dia a dia não apenas determinam quem somos hoje como também quem seremos amanhã. O escritor C. S. Lewis fez um comentário brilhante e respeito: “É por isso que as decisões que você e eu tomamos todos os dias têm uma enorme importância. Um pequeno ato de bondade feito hoje representa a conquista de um ponto estratégico, de onde você poderá, mais tarde,

obter vitórias com que nunca sonhou. Já uma indulgência aparentemente trivial que satisfaça desejos ou raivas pode significar a perda de uma posição crucial, de onde o inimigo pode desfechar um ataque que de outra forma seria impossível.”

COMO AS PESSOAS MUDAM

A verdade é que não há nada de digno em ser superior a outra. A única nobreza genuína é ser superior a seu antigo eu.

Whitney M. Young Jr.

Não conheço nenhum fato animador do que a incontestável capacidade do homem de elevar sua vida pelo esforço consciente.

Henry David Thoreau

Se você chegou a este ponto do livro, suponho que esteja empenhado numa contínua melhoria pessoal. É sabido que só se progride quando há mudança – mas não se pode esquecer que nem toda mudança significa progresso, embora todo progresso exija mudança.

Aí é que está o problema. As pessoas podem realmente mudar? Com certeza, mas pode ser útil verificar seus paradigmas sobre a mudança. Muitos têm convicções arraigadas de que não podem mudar radicalmente, se é que podem mudar alguma coisa. Quem já não ouviu falar que “cachorro velho não aprende truque novo” ou “o que o berço dá, a tumba leva”?

Por mais difícil e desagradável que possa ser a mudança, os seres humanos podem – e o fazem com frequência – crescer e mudar para melhor. A boa notícia é que pode se transformar num comportamento *adquirido*, uma “segunda natureza”.

PASSOS PARA MUDANÇA E O CRESCIMENTO

Há um a obra vigorosa sobre a mudança humana, escrita há mais de trinta anos por Allen Wheelis, que sempre recomendo. Trata-se de *How People Change* (como as pessoas mudam), que discorre sobre o processo de transformação pessoal em quatro estágios: sofrimento, percepção, vontade e, por fim, a mudança propriamente dita.

Sufrimento (Conflito)

O primeiro estágio é o que costumo chamar de estágio de conflito, ou aquilo a que Wheelis se refere como “sofrimento”. A maioria das pessoas precisa de algum atrito ou desconforto para sair da chamada *zona de conforto*. Desejada ou não, a dor é uma poderosa motivação para a mudança.

Diz Stephen Corey, autor de *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, “A principal fonte de mudança pessoal é a dor. Se você não sente dor, raramente tem motivação ou humildade suficiente para mudar.”

É claro que há pessoas que não precisam de uma boa dose de conflito para sair da inércia e promover uma mudança. Mas não é quase sempre a dor ou sintomas desconfortáveis que nos levam a procurar médicos, psicólogos, igrejas, clínicas de emagrecimento, reuniões dos AA e uma variedade de outros lugares?

Percepção

Depois que conquistamos sua atenção, vem a fase da educação e da percepção.

Sobre a percepção, é preciso considerar a grande a grande, liberdade de que desfrutamos, como seres humanos, de refletir sobre a nossa condição, de explorar alternativas e de decidir mudar. Não podemos esquecer de incluir a palavra esperança. É dela que deriva a compreensão e a crença de que a mudança acontece: escroques tornam-se cidadãos sérios, alcoólatras viram abstêmios e chefes descontrolados e ditatoriais mudam seu comportamento.

Vontade = Intenção + Ações

Lá vamos nós outra vez, de volta às escolhas!

No encerramento de meus seminários, costumo dizer o seguinte: “Se vocês saírem daqui hoje e não aplicarem pelo menos uma coisa do que aprenderam, então tivemos um desperdício de tempo e esforço. É uma bobagem *aprender* o que é certo e continuar sem *fazer* o que é certo”.

Para mudar basta que se esteja comprometido de forma absoluta. Isso significa ter a intenção de mudar e a disposição de aceitar os esforços necessários para alcançar o objetivo com ações concretas. É estar determinado a se comportar de uma maneira diferente muitas e muitas vezes, até que os novos hábitos estejam consolidados.

Mudança

Quando os comportamentos são praticados de uma forma sistemática ao longo do tempo, mudanças reais e permanentes podem ocorrer. É importante ter consciência dos sobressaltos e paradas, avanços e retrocessos que virão. Isso desanima muitas pessoas, porque nossa cultura de gratificação imediata nos impede a querer tudo a tempo e a hora. A realidade é que a mudança duradoura ocorre ao poucos.

Diz John Wooden, um lendário treinador de basquete:

“Quando você melhora um pouco a cada dia, coisas grandes começam a ocorrer. Não procure por melhoras rápidas e grandiosas, busque a pequena melhoria, um dia de cada vez. É o único modo para que aconteça – e, quando acontece, dura.”

A ANATOMIA DE UM HÁBITO

William James dizia que os seres humanos eram “coleções de hábitos”. Para compreender melhor as forças que entram em ação quando uma pessoa está realmente determinada a mudar é importante compreender a dinâmica envolvida em romper os hábitos que controlam nossa vida.

Está provado que os hábitos passam por quatro estágios antes de serem incorporados a nosso comportamento. Vamos fazer uma breve análise desses quatro estágios:

Estágio 1 : Inconsciente e sem habilidade

Nesse estágio, não temos conhecimento e estamos alheios à habilidade ou comportamento. É o estágio pré-tudo: antes do primeiro drinque ou cigarro, antes de aprender a esquiar, tocar piano, jogar basquete, ler, escrever ou mesmo de se tornar um líder melhor.

Estágio 2 : consciente e sem habilidade

É o momento em que nos tornamos conscientes de um novo comportamento, mas ainda não desenvolvemos as habilidades e hábitos necessários para um bom desempenho.

É a fase do constrangimento. Se não resistimos aos sentimentos de desconforto, podemos desistir antes de completarmos o caminho para o crescimento e a melhoria.

Para o líder, essa sensação de embaraço pode ocorrer quando ele começa a considerar seus funcionários responsáveis, passa a avaliá-los por seus esforços e a trata-los com respeito, da mesma maneira que age com seus superiores. Pode ser constrangedor, desconfortável até mesmo intimidativo, mas é preciso não ceder a estes sentimentos e seguir em frente.

Estágio 3 : Consciente e com habilidade

Nesta fase, adquirimos mais e mais habilidade e nos sentimos confortáveis com o novo comportamento, que passa a ser uma habilidade e um hábito. É quando a criança raramente sofre um acidente antes de chegar ao banheiro; o cigarro ou a bebida começam a ter um gosto aceitável; esquiar na neve já não é tão difícil, e o pianista não precisa mais “pensar” na tecla em que vai bater.

Estágio 4 : Inconsciente e com habilidade

O estágio final é quando não precisamos mais “pensar” a respeito, porque o comportamento se tornou “segunda natureza”.

Por acaso temos de “pensar” em escovar os dentes de manhã?

Pois é. Nesta quarta etapa, o fumante inveterado tem três cigarros acesos em três cinzeiros, e o líder não precisa mais *tentar* ser um bom líder – ele já se *tornou* um bom líder.

CAPITULO 8

Sobre inteligência emocional e liderança

*Devemos nos tornar a mudança
Que desejamos ver no mundo.*

MAHATMA GANDHI

O moderno local de trabalho pode ter um extraordinário poder no desenvolvimento do caráter institucional. Acho que o caráter é um dos mais valiosos recursos e produtos de uma empresa. Isto é, de uma empresa bem-sucedida.

EX-PRESIDENTE DA JOHNSON & JOHNSON

Durante muitos anos, venho ensinando os princípios da liderança servidora a audiências interessadas e atentas. Os executivos costumam escrever avaliações exuberantes do que foi apresentado e de como ansiavam por se tornarem líderes servidores eficientes. Em geral, um ano depois de conduzir o treinamento, eu recebia um telefonema previsível do RH da empresa dizendo que era “tempo de voltar e recarregar as baterias do mundo”.

Claro que eu me sentia satisfeito em atender. Mas depois da terceira ou quarta visita à mesma organização, comecei a perceber que tudo o que obtinha eram acenos de concordância e bons sentimentos, em vez de resultados sob a forma de mudança de comportamento. Diante disso, de que adiantava fazer novos treinamentos?

O QUE APROVEITAMOS DO TREINAMENTO

Como ex-homem de RH, conheço as estatísticas desanimadoras que existem sobre treinamento de liderança. Os estudos demonstram que apenas 10% da teoria se torna realidade, índice que o falecido psicólogo educacional Edward Thorndike chamou de “transferência de treinamento”.

Não creio que acionistas ou contribuintes consideram 10% de aproveitamento um retorno justo ao seu investimento. Por isso, comecei a fazer algumas perguntas a fim de testar os números. Quando completava um ano de um treinamento, eu ligava para o RH e perguntava quantas das pessoas que haviam feito o treinamento e

apresentavam melhoras visíveis e duradouras em suas habilidades de liderança.

MOMENTO DECISIVO

Nunca vou esquecer a cena. Eu estava repetindo o treinamento de liderança servidora com o mesmo grupo, pela terceira vez quando notei que um dos homens na primeira fila estava literalmente em lágrimas, com a mão levantada.

“Jim, acredito em tudo o que você disse hoje, assim como também acreditei à três anos, quando ouvi pela primeira vez. Sei melhor do que qualquer um que preciso fazer essas coisas no trabalho, no casamento e com meus três filhos. Mas deixe-me dizer o que vai acontecer depois que você for embora e eu voltar ao dia-a-dia do trabalho. Tenho na minha mesa um projeto de melhoria da qualidade.o orçamento do departamento para entregar até sexta-feira, avaliações de desempenho para escrever, questões de segurança par cuidar , uma criança com problemas à qual preciso dispensar muita atenção... e isso é apenas o mais imediato.”

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

“Há ma palavra antiga para o conjunto de habilidades que a inteligência emocional representa: caráter”, diz Goleman, que estudou e relatou os grandes progressos que os cientistas realizaram nas últimas décadas em neurociência.

Sua obra é especialmente proveitosa para as pessoas que usam o lado esquerdo do cérebro, pois elas gostam de saber todos os detalhes. Uma grande premissa na obra de Goleman é que não se aprende a ter inteligência emocional, ou a desenvolver habilidades de liderança ou mesmo de caráter, da mesma forma como se faz com as habilidades técnicas ou analíticas, como álgebra, física, mecânica de carros ou como usar o Excel. Basicamente, liderança não é uma coisa que você *aprenda* através da inteligência.

Uma pessoa não se torna um líder melhor por dizer “Concordo com os princípios da liderança servidora”. A mera aceitação intelectual pouco significa. É necessário muito mais. Os avanços na neurociência mostram claramente que a parte emocional do cérebro, a área em que o caráter é desenvolvido, aprende de um modo diferente da área do pensamento.

Você pode até aprender *sobre* liderança por meio de leitura de um livro, participando de um seminário ou assistindo a um vídeo-teipe. Mas nuca se *tornara* um líder melhor por fazer essas coisas embora seja exatamente isso que ensina a maioria dos seminários e cursos de liderança.

Poucos consideram a liderança como uma habilidade que precisa ser aprendida, desenvolvida e refinada ao longo do tempo. A boa notícia sobre o desenvolvimento da inteligência emocional (caráter) dos seres humanos é que ela não é fixada geneticamente, como o QI, que muda

pouco depois da adolescência. A má notícia é que precisamos fazer um grande esforço para romper hábitos antigos e substituí-los por novos.

Diz Goleman: “Com persistência e prática, esse processo pode levar a resultados duradouros. É importante enfatizar que o desenvolvimento da inteligência emocional não pode ocorrer sem desejo sincero e um esforço concentrado. Mas pode ser feito”.

NASCE UM NOVO PROCESSO

Esse método baseia-se num sistema de controle de qualidade que criei no início da década de 1980, são três etapas: definição das especificações, identificações dos desvios destas especificações e eliminação dos desvios.

Trata-se de um modelo que se mostrou tão eficiente em fabricar produtos de qualidade quanto em ajudar a formar líderes de qualidade.

Para implementar esse processo *não* é necessário que a empresa mantenha um programa formal. Qualquer indivíduo ou grupo pode aplicar esses conceitos por conta própria. São esses os três conceitos: Fundamentos, Feedback e Fricção.

BEBEFÍCIOS ADICIONAIS DO PROCESSO

Nunca deixo de me surpreender com o fato de as empresas não exigirem que seus líderes tenham uma melhoria contínua e se esforcem para se tornarem os melhores que puderem ser. Com a tremenda responsabilidade de liderar outros, me parece óbvio que as empresas deveriam ajudar a desenvolver suas habilidades de liderança e, com isso, seu caráter.

Quando qualidades de caráter são incentivadas no local de trabalho e as pessoas têm a oportunidade de colocá-las em prática, os efeitos espalham-se por toda a sociedade. As verdadeiras transformações no caráter tornam-se evidentes em todos os aspectos da vida de uma pessoa.

TENHO DE SER PERFEITO?

Digo às pessoas que estão começando o processo que cada uma pode ser a pior líder o prédio – e que isso não é um problema por enquanto. A expectativa, porém, é de que enveredem pelo caminho da melhoria contínua de forma permanente.

O objetivo não é ser uma pessoa perfeita – afinal, nem todos podem ser convocados para integrar a seleção nacional ou eleitos para ser orador da turma. O que todo mundo pode, e deve, é ser o melhor que for capaz. Como disse o treinador John Wooden: “A perfeição é uma impossibilidade, mas se esforçar para alcançar a perfeição não é.”

É fundamental permanecer empenhado e confiante, mesmo sabendo que nunca “vai chagar lá”, pois o objetivo é se manter em

movimento. Portanto, esqueça a noção de perfeição. Nossa sociedade é exigente com os líderes, mas é da natureza humana cometer erros, causar decepções, mostrar excelência por algum tempo e depois recuar para, de repente, avançar novamente. Tudo isso pode acontecer – é da condição humana.

RESUMO

Tenho percebido que muitos dos líderes problemáticos nunca receberam uma educação apropriada sobre a boa liderança, de um modo geral, descubro que sequer receberam o feedback necessário para ajudá-los a manter o equilíbrio ao longo do tempo.

Se você está empenhado em ser um líder eficaz, deve adotar cada um dos três passos descritos abaixo, a fim de garantir uma mudança de comportamento autêntico e durável.

1. **Fundamento.** Você deve estudar e manter atualizados seus conhecimentos sobre os princípios da liderança servidora. Há muitos livros, vídeos e outros instrumentos de aprendizagem disponíveis para ajudá-lo. Conhecer e determinar o padrão a ser alcançado é vital, se queremos ter alguma chance de atingi-lo.
2. **Feedback.** Encontre uma maneira de receber feedback das pessoas mais importantes no trabalho e na vida pessoal. Tenha certeza de que está cuidando dos problemas certos e não presuma que sabe identificar suas falhas. Lembre-se de que vem se comportando dessa maneira há décadas e pode muito bem ter perdido a perspectiva.
3. **Atrito.** Descubra as pessoas que vão mantê-lo atento, dando pulinhos para não queimar os pés no fogo – é a melhor maneira de eliminar as falhas. Além disso, você precisa encontrar bons parceiros para dividir as responsabilidades em sua jornada para a melhoria contínua.

CAPITULO 9

Sobre motivação e outras Coisas fundamentais

*Você obtém o melhor esforço dos outros
não por acender uma fogueira sob seus pés,
mas por atear um incêndio dentro deles*

BOB NELSON

A maioria das pessoas concorda que a motivação é um componente importante da liderança. Como as ações humanas são impulsionadas pelas conseqüências do comportamento, quando alguém é recompensado por ter agido de determinada forma, a tendência é repetir a ação. Já quando o comportamento é punido ou ignorado, ele tende a cessar.

Suponha que, num momento de fraqueza, você permita que sua mulher compre um cachorrinho da raça poodle. É inevitável que, um dia, você encontre o poodle refestelado em sua poltrona predileta. Para afugentá-lo, você lhe dá uma “palmada” com o jornal. Ofendido, o poodle late, mas obedece.

Pergunta: Você motivou o poodle a sair de sua poltrona? Posso ouvir alguém respondendo, enfático: “Pode apostar que sim!”

Na realidade, o único motivado nessa história é você, que quer tirar o poodle de seu lugar predileto. Ele prefere continuar deitado confortavelmente e subirá de novo no acolchoado da poltrona assim que você sair de casa.

Depois de vários confrontos com o poodle, sua mulher ameaça abandoná-lo se você não parar de bater sem eu precioso bichinho de estimação. Resultado: cada vez que encontra o poodle na poltrona, você suborna com um pedaço de carne, o que faz com que o animal caia fora de bom grado.

Pergunta: Será que você agora motivou o poodle? A resposta continua a ser a mesma de antes. *Você* ainda é a pessoa mais motivada, porque, afinal de conta, continua querendo tirar o poodle da poltrona. O poodle ainda quer deitar ali e o fará de novo muito em breve.

A VERDADEIRA MOTIVAÇÃO

Não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a

pessoa entusiasmada, *querendo* agir e *dar* o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação.

Lembre-se de que não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas.

GRATIFICADORES x MOTIVADORES

Na categoria gratificadores ficaram aqueles incentivos dados pelas empresas para que as pessoas trabalhem satisfeitas. Também são chamados de fatores de manutenção os salários, benefícios, condições de trabalho e outros elementos básicos de segurança e higiene.

MAIS EVIDÊNCIAS

Estudos recentes mostram um nítido contraste entre o que os gerentes *percebem* como sendo mais importantes para os funcionários e o que de fato é mais valioso para eles.

Em 1996, a Associação Nacional de Estabelecimento de Ensino realizou uma pesquisa sobre o que era mais importante para os estudantes que entravam no mercado de trabalho. Em ordem de importância, aqui está o resultado.

- Gostar do que faz
- Usar suas habilidades e capacidades
- Crescer e se desenvolver no campo pessoal
- Sentir que faz algo importante
- Receber bons benefícios
- Ser reconhecido pelo bom desempenho
- Trabalhar num local agradável
- Receber um salário generoso
- Trabalhar em situações orientadas para a equipe

Graham comparou esses resultados com estudos feitos por associações de funcionários, que mostram um quadro desolador em termos motivacionais: 58% raramente recebem agradecimento de seu gerente por um trabalho bem-feito, 76% raramente recebem agradecimentos escritos de seu gerente, 78% raramente recebem promoções baseadas no desempenho, 81% raramente recebem elogios públicos no local de trabalho e 92% raramente participam de reuniões de elevação do moral.

Graham concluiu: “Parece que as técnicas que têm maior impacto motivacional são as menos praticadas, muito embora sejam de uso mais fácil e menos dispendioso.”

SÓ COM O DINHEIRO NA FRENTE

Os céticos são muitos e, para eles, tudo funciona na base do “só com o dinheiro na frente”. Em geral, eles me procuram no final dos seminários para comentar: “Esse negócio de elogio e reconhecimento é ótimo, mas não passa de cortina de fumaça e jogo de espelhos. No final das contas, o que realmente importa é o dinheiro. Não deixe que eles o enganem, Jim.”

Não me entendam errado, concordo que o dinheiro é importante. A remuneração do funcionário deve ser *justa*: você não precisa pagar os maiores salários da cidade, mas também não deve pagar os menores. Depois que a remuneração é percebida como “justa”, e a necessidade básica é “satisfeita”, seu valor motivacional diminui bastante.

O QUE MOTIVA OS VOLUNTÁRIOS

Se você ainda está convencido de que é o dinheiro que motiva as pessoas, então responda às seguintes perguntas: “Como as organizações de voluntários mobilizam seu pessoal?”, “Como fazem para persuadir pessoas há empenhar seu tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer dinheiro em troca?”.

Numa igreja que freqüentei durante certo tempo, conheci um homem de meia-idade supermotivado. A qualquer hora que eu passasse pela igreja, lá estava ele pintado o campanário, aparando o vasto gramado, cuidando das flores ou de uma porção de outras coisas. Por acaso, conheci seu empregador. Quando comentei como ele se mostrava dinâmico na igreja, ele me deu outra perspectiva: “Se ele fosse um pouco mais preguiçoso no emprego, acho que seu coração pararia.”

Havia excelência em tudo o que a igreja fazia. Por fim, ele fazia parte de uma comunidade especial, com a qual podia compartilhar suas alegrias, sonhos, pesares e preocupações, sem medo de ser ridicularizado ou condenado. Ele fora treinado para amar as pessoas em sua equipe, cuja companhia apreciava intensamente. Em resumo, ele sentia-se “seguro” ali.

As empresas mais bem sucedidas compreendem e se esforçam para satisfazer as necessidades mais profundas que todos os seres humanos partilham. Entre elas:

- A necessidade de uma grande liderança
- A necessidade de significado e propósito
- A necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado
- A necessidade de fazer parte de alguma coisa especial
- A necessidade de integrar uma entidade assistencial

DESENVOLVER GRANDES LÍDERES

Vamos supor que você abra uma empresa em que o principal patrimônio é um equipamento de alta tecnologia, totalmente automático, que, além de controlar a linha de produção, embala, rotula e

endereça o produto para a remessa. O problema é que seu negócio para se ele quebrar. Não há dúvida de que ele é seu “maior patrimônio”.

Você precisa decidir quem vai operar essa máquina high-tech, a fim de garantir que tenha sempre um desempenho de alta produtividade. Seu novo funcionário vai realizar a manutenção preventiva. Se novo funcionário vai realizar a manutenção a manutenção preventiva, de forma a evitar qualquer paralisação. Quem você pretende contratar? Quem tiver mais experiência? Quem sabe, o melhor operador de empilhadeira não é uma boa opção? Ou mesmo o cunhado puxa-saco? Que tal enviar-lo depois para um seminário sobre liderança.

Nada disso. Contraste o melhor técnico que puder encontrar e incentive-o a investir na melhoria contínua de suas habilidades. Você deve, inclusive, pagar pelo melhor treinamento e desenvolvimento disponíveis. Não vale a pena poupar despesas quando se precisa contar com a melhor pessoa possível para cuidar de seu “maior patrimônio”.

CRIE SIGNIFICADO E PROPÓSITO

Os seres humanos têm um profundo anseio por significado e propósito em sua vida e retribuição a quem os ajudar atender a esta necessidade. Eles querem acreditar que o que estão fazendo é importante, que serve a um desígnio e que agrega valor ao mundo.

No fundo, as pessoas anseiam por uma vida significativa e satisfatória e, por isso, procuram por alguma coisa especial que faça aflorar o que elas têm de melhor. De preferência, elas buscam uma harmonia entre seus valores pessoais e os valores de sua organização.

O líder precisa assumir esse lado “missionário” e mostrar os valores da empresa, o que ela preza, o que ela tenta realizar e a quem serve. De certa forma, o líder indica a conduta e o comportamento que a equipe tem de assumir, sem esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho que realizam.

RESPEITE AS PESSOAS

Como líderes, temos a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável para nossos funcionários.

Respeite o seu pessoal, faça um elogio sincero e específico sempre que for merecido, reconheça suas realizações e recompense a excelência. Com isso, você vai demonstrar que está sinceramente interessado neles com pessoas, não apenas no que podem fazer por você ou pela empresa. Não há maior prova de respeito do que ajuda-los a desenvolver o caráter e a querer sempre o melhor.

Seja o primeiro a falar quando passar por alguém no corredor e encontre alguma coisa positiva e animadora para dizer às pessoas. Uma das necessidades mais profundas do ser humano é a de ser ouvido. Desenvolva a habilidade de fazer perguntas generalistas, que não possam ser respondidas com um sim ou não. Aqui estão alguns exemplos:

- O que você mais aprecia no trabalho?
- O que mais o frustra no trabalho?
- Quais são os obstáculos que estão atrapalhando seu desempenho e impedindo que você mostre o melhor de sua capacidade?
- Como você avalia o feedback que está recebendo sobre seu trabalho?
- Fale-me de sua família?
- Quais suas necessidades que não estão sendo satisfeitas?
- Se pudesse mudar apenas uma coisa em seu trabalho, qual seria?
- Ao longo do último, quais as realizações de que mais se orgulha e por quê?
- Que aspectos de seu desempenho você acha que precisa melhorar?^
- Que objetivos você têm para os próximos 12 meses? Como mediria esses objetivos?
- Que idéias você têm para ajudar a melhorar seu departamento?
- Que idéias você têm para ajudar a melhorar a organização?
- Como avaliaria o compromisso de seus colegas de fazer um trabalho de qualidade?
- Como avaliaria sua satisfação no emprego?
- Como avaliaria meu desempenho como líder?
- Em termos específicos, como eu poderia melhorar como líder?
- O que você faria diferente se fosse o líder?
- Como posso apoiá-lo melhor?
- Como a organização pode apoiá-lo melhor?
- Que perguntas você têm pra mim?
- Com que frequência você acha que deveríamos ter uma conversa sobre o trabalho?
- Fale-me de sua vida e carreira antes de vir trabalhar aqui.

Mantenha a disciplina até que esse comportamento se torne um hábito e você não precisará mais *tentar* ser um líder – você já terá se tornado um bom líder.

EXIJA EXCELÊNCIA

Uma coisa é certa: as pessoas querem fazer parte de algo especial. Pode ser uma empresa de que possam se orgulhar, em que os padrões para admissão e as expectativas cotidianas sejam elevadas, e as pessoas fiquem felizes quando vão para casa à noite porque se sentem fazendo a coisa certa.

Os líderes eficazes estão sempre procurando melhorar. Sua determinação em serem os melhores inspira as pessoas ao redor a se elevarem a níveis nunca antes sonhado. E, um dia, vão olhar para tudo o que construíram e indagar: “Como tudo isso aconteceu?”

Pense na sensação de orgulho, realização e confiança que vem junto com a palavra sucesso. Você teve algum filho que fizesse parte de uma equipe campeã? Por acaso precisava motivá-lo a ir aos treinos e aos jogos? É claro que não. A excelência torna-se sua própria motivação e acende o fogo interior.

CONSTRUÇÃO DA COMUNIDADE

A construção de uma comunidade consiste na criação de um ambiente saudável, em que as pessoas podem viver e trabalhar sem barreiras e distrações desnecessárias. Muitas empresas conseguem criar um ambiente em que as diferenças – sociais, políticas, étnicas, raciais e outras – são superadas em nome de um objetivo comum. As barreiras sugam a energia positiva das pessoas e da empresa.

Obviamente, uma comunidade não é um lugar sem conflitos. Afinal, quando duas ou mais pessoas se reúnem para um propósito, uma coisa é certa: haverá conflito (especialmente se for uma comunidade saudável). O interesse é transformar a comunidade num local onde os conflitos são solucionados e os participantes aprendem a não evitar as divergências – mas a ter respeito, a escutar, a ser assertivo uns com os outros, a ser aberto a novos desafios, a valorizar a diversidade quem existe em qualquer equipe saudável.

O QUE DIZER DOS JIVENS DE HOJE?

Ouçõ queixas freqüentes de conflitos de gerações nas empresas. Gerentes com mais de cinquenta anos reclamam que “esses garotos” não são leais, são egocêntricos, e por aí afora. Minha opinião é a de que esses jovens não são melhores nem piores do que a minha geração ou as gerações anteriores. Diferentes? Sim. Melhores ou piores, não.

Descubro que esses jovens possuem um “faro” para a falsidade. Se você não passa no “teste do cheiro”, eles simplesmente o descartam. Nada é mais decepcionante para eles do que um líder autoritário que fuma sem parar, não para de dar ordens, dá uma espiada no decote das mulheres e depois vem com um sermão moralista sobre valores da empresa, integridade, respeito pelas pessoas.

PARA ENCERRAR

Ao concluir, quero partilhar algumas lições mais importantes que aprendi com as empresas mais bem-sucedidas com que tive o privilégio de trabalhar ao longo dos anos.

- Nunca se esqueça de que liderar é servir.
- Seja *muito* exigente com as pessoas que contrata.
- Comemore a “aceitação” de um novo contratado e sua equipe e oriente-o de maneira apropriada.

- Defina o propósito e o significado do trabalho que está fazendo e não deixe de apregoá-los sempre que puder.
- Encontre meios de fazer com que o trabalho das pessoas seja mais desafiador, interessante e satisfatório.
- Remunere as pessoas de uma forma justa.
- Respeite todas as pessoas.
- Identifique, desenvolva e invista em seus líderes.
- Exija excelência e responsabilidade, especialmente de seus líderes.
- Insista na melhoria pessoal contínua.
- Reconheça, recompense as realizações espontaneamente.
- Promova a comunidade.
- Procure as melhores práticas e implemente-as.
- Leve a tomada de decisão até o nível hierárquico mais baixo.
- Treine bem sua equipe e ajude-a a desenvolver novas habilidades.
- Confie em seu pessoal para fazer a coisa certa.
- Seja honesto e exija honestidade total, nas boas e nas más notícias.
- Respeite o equilíbrio entre trabalho e vida particular.
- Faça as pequenas coisas que transformam uma casa no lar.

Uma nota pessoal

*O amor cura as pessoas...
tanto aquelas que dão
quanto aquelas que recebem...*

DR. KARL MENNINGER

Enquanto reflito sobre a natureza humana, fico com a sensação de que há algo mais do que apenas “força de vontade” e “mudança de hábito” envolvido quando os seres humanos decidem dar outra direção à sua vida.

É verdade que mudar – e crescer – exige “pacientes” cooperativos, dispostos a fazer sua parte. Mais do que isso, porém, tenho observado que as pessoas passam por modificações pessoais quando praticam comportamento de amor, dedicando-se umas às outras. E, com frequência, mudam além do que esperavam ou julgavam que era possível. Em suma, passei a acreditar que o amor é poderoso.

Minha fé ensina que a Bíblia é a palavra inspirada de Deus. No Novo Testamento há uma passagem sobre Deus e o amor “Aquele que não ama não conhece Deus, pois Deus é amor” (I João, 4:8). Observe que as últimas palavras nesta passagem não são “Deus age com amor” ou “Deus é como amor”. E vez disso Deus é amor Literalmente.

Espero que este livro possa despertar algumas pessoas e levá-las à ação. Se *you* sente este impulso, por favor não espere nem mais um minuto para dar os primeiros passos rumo a essa emocionante, difícil e gratificante jornada.

JIM HUNTER
Fevereiro de 2004

Com 700 mil exemplares vendidos, *O monge e o executivo* se tornou um dos mais influentes livros sobre liderança já publicados no Brasil, disseminando conceitos inovadores que estão sendo debatidos e adotados por empresas, universidades, escolas, famílias e indivíduos em todo o país.

O novo livro de James C. Hunter, *Como se tornar um líder servidor*, tem dois objetivos: o primeiro é compilar de maneira simples, concisa e clara os princípios da liderança servidora apresentados em seu livro anterior. O segundo é proporcionar um guia que facilite a aplicação desses princípios em sua vida e no trabalho.

O autor acredita que liderar não é ser “chefe”. Liderar é servir. Embora “servir” tenha uma conotação de fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo em nosso desempenho como pais, treinadores, cônjuges, professores, pastores ou gerentes. Afinal, todos querem se tornar os líderes de que as pessoas precisam – e que merecem.

Para Hunter, muitos têm consciência de que estão falhando com suas equipes: “Eles reconhecem que os antigos métodos de comando e controle, na base do grito e da ameaça, são ineficientes quando se lida com uma força de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem o poder.”

Falando sobre sua própria experiência e citando clientes e personalidades tão diferentes quanto Jesus, Gandhi e Jack Welch, James C. Hunter sustenta que liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmadamente e visando o bem comum.

Este livro mostra que o desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa – ambos exigem mudança. Os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar.



SEXTANTE

