

Edição especial
para Lidere Brasil

JOHN C. MAXWELL

Mais de 13 milhões de livros vendidos



VOCÊ NASCEU PARA LIDERAR

O maior treinador de líderes da atualidade
ensina os segredos para desenvolver o líder
que existe em você

JOHN C.
MAXWELL

VOCE NASCEU PARA LIDERAR.

**O maior treinador de líderes da atualidade
ensina os segredos para desenvolver o líder
que existe em você**

**Tradução de
Lena Aranha**



THOMAS NELSON BRASIL

**Rio de Janeiro
2008**

Título original: Developing the leader within you

Copyright © 1993 por John C. Maxwell

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução ©Thomas Nelson Brasil, 2008.

Supervisão Editorial

Nataniel dos Santos Gomes

Assistente Editorial

Clarisse de Athayde Costa Cintra

Tradução

Lena Aranha

Capa

Valter Botosso Jr.

Copidesque

Norma Cristina Guimarães Braga

Revisão

Margarida Seltsmann

Cristina Loureiro de Sá

Joanna Barrão Ferreira

Projeto gráfico e diagramação

Júlio Fado

EDIÇÃO ESPECIAL PARA A LIDERE BRASIL

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419d

Maxwell, John C., 1947-

Você nasceu para liderar: o maior treinador de líderes da atualidade

ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você/John C. Maxwell; [tradução
Emirson Justino]. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

Tradução de: Developing the leader within you

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-6030-367-0

1. Liderança. I. Título.

08-0765.

CDD: 658.4092

CDU: 658:316.46

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil
Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21402-325
Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313

Dedico este livro ao homem que mais admiro.

Um amigo cujo toque me aqueceu;

Um mentor cuja sabedoria me guiou;

Um encorajador cujas palavras me ergueram;

Um líder que amo seguir...

Meu pai,

Melvin Maxwell

SUMÁRIO

Introdução	<u>06</u>
1. A definição de liderança: <i>influência</i>	10
2. A chave para a liderança: <i>prioridades</i>	24
3. O ingrediente mais importante da liderança: <i>integridade</i>	36
4. O teste supremo da liderança: <i>criar transformação positiva</i>	46
5. A forma mais rápida para ganhar a liderança: <i>solução de problemas</i>	63
6. O grande diferencial na liderança: <i>atitude</i>	78
7. Desenvolva sua qualidade mais notável: <i>Pessoas</i>	88
8. A qualidade indispensável da liderança: <i>Visão</i>	104
9. O preço da liderança: <i>autodisciplina</i>	117
10. A lição mais importante da liderança: <i>desenvolvimento de seu pessoal</i>	128
Epílogo	140
Notas	141

INTRODUÇÃO

Aquele foi um momento que jamais esquecerei. Dava aula sobre liderança e acabara de sair da sala para o intervalo de quinze minutos. Um homem, Bob, correu em minha direção e revelou:

— Você salvou minha carreira. Muito obrigado.

Enquanto ele se virava para ir embora, interrompi-o e perguntei-lhe:

— Como salvei sua carreira?

— Tenho 53 anos — explicou-me — e nos últimos dezessete anos ocupo uma posição que exige liderança. Até recentemente, enfrentava muitas lutas, pois tinha plena consciência de que não tinha as habilidades de liderança e de que não era bem-sucedido. No ano passado, participei do seminário de liderança e aprendi princípios que comecei a aplicar imediatamente em meu trabalho. E aconteceu. As pessoas começaram a seguir meu direcionamento; de início, sem muita convicção, mas agora de bom grado. Tinha muita experiência, mas me faltava a habilidade.

Testemunhos como o de Bob encorajam-me a dedicar grande parte de meu tempo a desenvolver líderes. Essa é a razão pela qual desenvolvo seminários sobre liderança nos Estados Unidos e em outros países, cerca de dez deles por ano. Essa é a razão por que escrevo este livro.

O que você está prestes a ler é o ponto alto do aprendizado de um bom Número de habilidades adquirido durante meus vinte anos de experiência liderando pessoas. Ensino esses princípios sobre liderança há mais de vinte anos e, com grande satisfação, observo homens e mulheres se tornando mais eficazes na liderança de outras pessoas. Agora tenho a oportunidade de compartilhá-los com você.

A chave para o sucesso em uma empreitada é a habilidade para liderar os outros de forma bem-sucedida

Tudo ascende e cai em liderança. Sempre que faço essa afirmação, os ouvintes são tentados a mudá-la para: "Quase tudo ascende e cai em liderança". A maioria tem o desejo de buscar uma exceção em vez de buscar ser excepcional.

Neste momento, você lidera de acordo com um dado estágio de habilidade.

Para ensinar esse princípio, digamos que, em uma escala de 0 a 10, sua habilidade de liderança alcance 6. Isto é o que sei: a eficácia de seu trabalho jamais ficará acima de sua habilidade para liderar e influenciar os outros. Seu trabalho não pode ser consistente se está em um estágio de liderança superior ao seu nível de habilidade. Em outras palavras, suas habilidades de liderança determinam o nível de seu sucesso — e do sucesso dos que trabalham com você.

Recentemente, li, em uma revista Newsweek, estas palavras proferidas pelo presidente dos hotéis Hyatt: "Se aprendi algo em meus 27 anos servindo à indústria de serviços, foi isto: 99% de todos os empregados querem fazer um grande trabalho. O desempenho deles, no entanto, não passa de um reflexo do trabalho de seus líderes."¹

Essa história bem-humorada subestima a importância da liderança eficaz: durante uma reunião de vendas, o gerente repreendia severamente sua equipe por causa de algo desanimador: o baixo número de vendas alcançadas.

— Já me cansei de desempenho ruim e de desculpas — queixava-se ele.

— Se vocês não conseguem fazer o trabalho, talvez haja outras pessoas de vendas por aí que abraçariam a chance de vender este produto maravilhoso que cada um de vocês tem o privilégio de representar.

A seguir, apontando para um novo contratado, um jogador profissional aposentado, ele completou:

— Se um time de futebol não está vencendo, o que acontece? Os jogadores são substituídos, certos?

A pergunta pairou no ar por alguns segundos, até que o ex-jogador de futebol respondeu:

— Na verdade, senhor, se todo o time estivesse enfrentando dificuldades, normalmente trocávamos de treinador.²

Não é possível ensinar liderança

Liderança não é um clube exclusivo para "líderes natos". Essas características são a matéria bruta da liderança e podem ser adquiridas. Concilie-as com seu desejo, e nada poderão impedir você de se tornar um líder. Este livro fornecerá princípios sobre liderança. Você deve fornecer o desejo.

Leonardo Ravenhill, em The Last Days Newsletter [O boletim dos dez últimos dias], conta-nos sobre um grupo de turistas que visitava um vilarejo pitoresco.

Quando passaram por um homem idoso sentado à beira da cerca, um turista o abordou de forma condescendente:

– Este vilarejo já foi o local de nascimento de algum grande homem?

O homem idoso respondeu:

– Não, só de bebês.

Liderança é desenvolvida, não descoberta. O verdadeiro "líder nato" sempre emerge; mas, para permanecer no topo, as características naturais de liderança precisam ser desenvolvidas. Ao trabalhar com milhares de pessoas desejosas de serem líderes, descobri que todas elas se ajustam em uma destas quatro categorias ou estágios de liderança:

O LÍDER CONDUTOR:

- Nasce com qualidades de liderança.
- Viu a liderança ser modelada ao longo de sua vida.
- Aprendeu mais sobre liderança por meio de treinamento.
- Tem autodisciplina para se tornar um grande líder.

Observação: Três dessas quatro qualidades são adquiridas.

O LÍDER APRENDIDO:

- Viu a liderança ser modelada em grande parte de sua vida.
- Aprendeu sobre liderança por meio de treinamento.
- Tem autodisciplina para se tornar um grande líder.

Observação: Todas essas três qualidades são adquiridas.

O LÍDER LATENTE:

- Viu apenas recentemente a liderança ser modelada.
- Está aprendendo a ser um líder por meio do treinamento.
- Tem autodisciplina para se tornar um grande líder.

Observação: Todas essas três qualidades são adquiridas.

O LÍDER LIMITADO:

- Tem pouca ou nenhuma exposição a líderes.
- Tem pouca, ou nenhuma exposição a treinamento.
- Tem desejo de se tornar líder.

Observação: Todas essas qualidades podem ser adquiridas.

Há muito poucos livros de liderança; a maioria deles trata de administração

Parece haver muita confusão em relação à diferença entre "liderança" e "administração".

John W Gardner, ex-secretário do Ministério de Saúde, Educação e Bem-Estar Social dos Estados Unidos, responsável por um projeto de estudo sobre liderança, em Washington, D. C., assinalou cinco características que separam os "administradores líderes" dos "administradores nada-extraordinários":

1. Os administradores líderes são pensadores de longo termo que vêem além da crise diária e dos relatórios trimestrais.
2. O interesse dos administradores líderes não se limita à unidade pela qual são responsáveis. Eles querem saber como todas as divisões da companhia afetam umas às outras. Assim, de forma constante, procuram alcançar além de suas áreas específicas de influência.
3. Os administradores líderes põem muita ênfase na visão, nos valores e na motivação.
4. Os administradores líderes têm habilidades políticas firmes para dar conta das exigências conflitantes de múltiplos componentes.
5. Os administradores líderes não aceitam o status quo, as condições existentes.³

Administração é o processo de checagem da implementação do programa e dos objetivos da organização. Liderança, por outro lado, relaciona-se à visão e à motivação das pessoas.

"As pessoas não querem ser administradas. Elas querem ser lideradas. Quem já ouviu falar em administrador mundial? Mas, certamente, já se ouviu falar de líder mundial. Líder educacional. Líder político. Líder religioso. Líder dos escoteiros. Líder comunitário. Líder comercial. Isso mesmo. Eles lideram. Não administram. A cenoura sempre ganha do galho de madeira que a segura. Pergunte a seu cavalo. Você pode levar seu cavalo até a água, mas não consegue fazer com que ele beba. Se quiser administrar alguém, administre você mesmo. Faça isso bem e estará pronto a parar de administrar para começar a liderar."⁴

- Saber como fazer um serviço é resultado do trabalho feito.
- Mostrar aos outros como se faz é resultado da tarefa do professor.
- Certificar-se de que os outros façam o trabalho é tarefa do administrador.
- Inspirá-los a fazer o melhor possível é tarefa do líder.

Meu desejo é que você seja capaz de desempenhar a tarefa do líder. Este livro dedica-se a esse objetivo. Enquanto lê este livro e começa a aplicar esses princípios de liderança, por favor, lembre-se de Bruce Larson,

que em seu livro *Wind and Fire* [Vento e fogo] assinala alguns fatos interessantes sobre a garça azul: "Essas grandes aves, que voam grandes distâncias através dos continentes, têm três características marcantes. Primeiro, elas se alternam na liderança. Nenhuma ave fica à frente o tempo todo. Segundo, elas escolhem líderes que conseguem lidar com a turbulência. E depois, durante todo o tempo em que uma ave lidera, o resto grasna em afirmação."

Espera-se que você aprenda tanto sobre liderança para assumir seu lugar à Frente do grupo. Enquanto você faz essa tentativa, estarei, com grande orgulho e satisfação interior, grasnando minha afirmação a você. Em todas as épocas, chega o momento em que a liderança precisa vir à frente para suprir as necessidades imediatas. Portanto, não há nenhum líder em potencial que não encontre seu momento. Leia este livro e prepare-se para agarrar o seu!

JOHN C. MAXWELL

1. A DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA:

INFLUÊNCIA

Todos falam sobre liderança, mas poucos a compreendem. A maioria a quer; poucos a alcançam. Há mais de cinquenta definições e descrições desse termo em meus fichários. O que é esse assunto intrigante a que chamamos de "liderança"?

Certamente porque desejamos tanto ser líderes, tendemos a ver a "liderança" como algo muito próximo, de caráter muito pessoal, para cada um de nós. Por conhecermos um líder de perto, por exemplo, podemos tentar copiar seu comportamento e descrever liderança em função de sua personalidade. Peça a dez pessoas que definam liderança e, provavelmente, obterá dez respostas diferentes. Após mais de cinco décadas de observação de liderança em minha família e de muitos anos de desenvolvimento de meu potencial de liderança, cheguei a esta conclusão: liderança é influência. É isso aí. Nada mais, nada menos. Meu provérbio sobre liderança é este: aquele que acha que lidera, mas não tem ninguém que o siga, está apenas dando um passeio.

James C. Georges, da ParTraining Corporation, expressou-se de forma bastante eficaz em uma entrevista para a Executive Communications [Comunicações de executivos]: "O que é liderança? Remova, por alguns momentos, as questões morais que a embasam, e temos apenas uma definição disponível liderança é a habilidade de conseguir seguidores.

"Hitler foi um líder, e também Jim Jones, Jesus de Nazaré, Martin Luther King Jr., Winston Churchill e John F. Kennedy. Todos eles eram líderes.

Embora houvesse muita diferença nos sistemas de valores e nas habilidades de administração desses homens, cada um deles tinha seguidores.

"Ao definir liderança como a habilidade de ter seguidores, você começa a trabalhar, em sentido inverso, a partir desse ponto de referência para conceber como liderar."

E aí reside o problema. A maioria define liderança como a habilidade de alcançar uma posição, não a de conseguir seguidores. Portanto, as pessoas buscam uma posição, um posto ou título e, assim que alcançam esse objetivo, acham que se tornaram líderes. Esse tipo de pensamento cria dois tipos de problemas comuns: aqueles que têm uma posição de "líder" experimentam com frequência a frustração de ter poucos seguidores, e aqueles que não têm os títulos apropriados podem não se considerar líderes e, portanto, não desenvolvem as habilidades de liderança.

Meu objetivo com este livro é ajudá-lo a aceitar a liderança como influência (isto é, a habilidade de conseguir líderes) e, depois, fazer com que você comece a trabalhar, em sentido inverso, a partir desse ponto de referência, para ajudá-lo a aprender a liderar. Cada capítulo foi concebido para entregar em suas mãos um novo princípio que o ajudará em seu desenvolvimento de liderança. O primeiro capítulo foi planejado para expandir o nível de sua influência.

Percepções sobre influência

Todos nós influenciamos alguém

Sociólogos dizem-nos que até mesmo o mais introvertido influenciará cerca de dez mil pessoas ao longo de sua vida! Essa estatística surpreendente foi compartilhada comigo por Tim Elmore, meu associado. Tim e eu concluímos que cada um de nós influencia os outros e também é influenciado por eles. Isso quer dizer que todos nós lideramos em algumas áreas, mas somos liderados em outras. Todos, sem exceção, somos líderes ou seguidores. Perceber seu potencial como líder é sua responsabilidade. Em qualquer situação com qualquer grupo há um influenciador proeminente. Deixe-me ilustrar. A mãe pode ser a influenciadora dominante da criança todas as manhãs antes do início das aulas. A mãe pode escolher o que a criança come e o que veste. A criança que é influenciada antes de ir para a escola pode se tornar a influenciadora de outras crianças assim que a escola começar. O pai e a mãe podem se encontrar na hora do almoço em um restaurante, e os dois podem ser influenciados pelo garçom que sugere a especialidade da casa. O horário em que o jantar é servido pode ser escolhido de acordo com o horário de trabalho do marido ou da esposa.

O líder proeminente de qualquer grupo pode ser facilmente descoberto. Apenas observe. Se é preciso tomar decisão sobre algum assunto, de quem parece ser a opinião mais valiosa? Quem os outros mais observam quando se discute uma questão? Com quem todos parecem logo concordar? E, mais importante ainda, a quem o grupo segue? As respostas a essas questões ajudarão você a discernir quem realmente é o líder em um determinado grupo.

Jamais sabemos quem ou quanto influenciamos os outros

A forma mais eficaz de compreender o poder da influência é pensar nas vezes que fomos tocados pela influência de uma pessoa ou de um evento. Os grandes eventos deixam marcas em nossa vida e em nossa memória. Por exemplo, pergunte a um casal que nasceu antes de 1930 o que faziam quando ouviram a notícia de que a baía de Pearl Harbor fora bombardeada, e eles descreverão em detalhes os sentimentos e o ambiente em torno quando receberam a terrível notícia. Peça a alguém que nasceu antes de 1955 para descrever o que estava fazendo quando a notícia da morte de John F. Kennedy foi ao ar. Mais uma vez, não faltam

palavras para descrever a situação. Uma resposta similar ocorre com a geração mais jovem se perguntarmos sobre o dia em que a Challenger explodiu. Esses foram grandes eventos que tocaram a todos.

Pense também sobre as pequenas coisas ou as pessoas que influenciarão você de forma poderosa. Ao refletir sobre minha própria vida, penso na Influência de um acampamento de que participei quando jovem, que me ajudou a escolher minha carreira. Penso em meu professor da sétima série, Glen Leatherwood... nas lampadzinhas coloridas em nossa árvore de Natal, que todos os anos me transmitiam as sensações natalinas... no encorajamento que recebi de um professor da universidade... A lista é interminável. A vida consiste em influenciadores que nos encontram, todos os dias, vulneráveis à impressão que nos causam e, portanto, ajudam a nos moldar na pessoa que somos. J. R. Miller observou muito bem esse fenômeno: "Houve encontros que duraram apenas um momento, mas que deixaram sua impressão para a vida toda, para toda a eternidade. Ninguém consegue entender essa coisa misteriosa que denominamos influência... ainda assim... cada um de nós exerce continuamente influência, ou para curar, abençoar e deixar marcas bonitas ou para ferir, machucar, envenenar e manchar outras vidas."²

Essa verdade também me faz permanecer em silêncio quando considero minha influência como pai. Um amigo me deu uma placa gravada com um poema. Deixo essa placa em minha escrivaninha:

O pequeno rapaz que me segue

Quero ser um homem cuidadoso:
Segue-me um pequeno rapaz
Desviar do caminho não ousa
Porque sei que ele vem logo atrás

Não consigo fugir dos olhos seus
Ele ensaia tudo que me vê fazer
Diz que quer ser como eu
Segue-me o rapaz, um pequeno ser

Preciso lembrar-me enquanto seguir
Pelo sol do verão, pela neve do inverno
Eu construo para os anos por vir
Segue-me o rapaz ainda pequeno.

O melhor investimento no futuro é a influência apropriada hoje

A questão não é se você influencia alguém. O que é preciso estabelecer é que tipo de influência você será. Você crescerá em suas habilidades de liderança? Bennis e Nanus, no livro *Leaders* [Líderes], afirma: "A verdade é que as oportunidades de liderança são muitas e estão ao alcance da maioria das pessoas."³

Você precisa acreditar nisso! O restante deste capítulo empenha-se em ajudar você a fazer a diferença amanhã ao se tornar um líder melhor hoje.

Influência é uma habilidade que pode ser desenvolvida

Robert Dilenschneider, presidente da agência internacional de relações públicas Hill and Knowlton, é um dos agentes de maior influência da nação. De modo habilidoso, tece sua mágica persuasiva na arena internacional em que governos e grandes corporações se encontram. Em seu livro *Power and Influence* [Poder e influência], Dilenschneider compartilha a idéia do "poder do triângulo" para ajudar os líderes a seguir em frente. Ele afirma: "Os três componentes desse triângulo são a comunicação, o reconhecimento e a influência. Você começa a se comunicar de forma eficaz. Isso leva ao reconhecimento, e o reconhecimento, por sua vez, leva-o à influência."⁴

Podemos aumentar nosso potencial de influência e de liderança. Por ter essa convicção, desenvolvi uma ferramenta de ensino para ajudar a detectar o estágio de liderança em que se está, possibilitando assim o aumento do nível de influência

Os cinco estágios da liderança (Gráfico)

5 . INTEGRIDADE

Respeito

As pessoas o seguem em razão de quem você é e do que representa

NOTA: Reserva-se esse estágio aos líderes que gastarão anos formando o crescimento de pessoas e organizações. Poucos chegam até aqui. Aqueles que conseguem isso são de fato grandes líderes

4. Desenvolvimento Das Pessoas

Reprodução

As pessoas o seguem em razão do que você fez por elas.

NOTA: É Aqui que o crescimento de longo alcance acontece. Seu compromisso de desenvolver Líderes garante o crescimento contínuo da organização e das pessoas faça o que estiver ao seu alcance para chegar a esse estágio e permanecer nele

3. Produção

Resultados

As pessoas o seguem em razão do que você fez para a organização

NOTA: É aqui que a maioria das pessoas percebe o sucesso. Elas gostam de você e do que você faz. Os problemas são resolvidos com muito pouco esforço por causa do momentum

2. Permissão

Relacionamentos

As pessoas o seguem porque querem.

NOTA: As pessoas o seguirão, além da autoridade declarada que você tem. Esse estágio permite que seu trabalho seja divertido.

Cuidado: ficar muito tempo estacionado nesse estágio faz com que seus liderados mais motivados comecem a sentir inquietos.

Direitos

As pessoas o seguem porque tem de fazê-lo

NOTA: Sua influência não se estende além das linhas da descrição do seu trabalho. Quanto mais você fica ali, maior a rotação de pessoas e menor o ânimo da Equipe

Os cinco estágios da liderança

ESTÁGIO 1: POSIÇÃO

Esse é o estágio mais rudimentar da liderança. A única influência que você possui é a que provém de um título. Quem permanece nesse estágio se enreda em direitos territoriais, protocolos, tradição e gráficos organizacionais. Nenhum desses elementos é, em si, negativo, a menos que se torne a base para a autoridade e a influência. No entanto, tais fatores continuam sendo substitutos pobres para as habilidades de liderança. Nesse estágio, o líder pode estar "no controle" apenas porque foi designado a ocupar uma posição, na qual talvez até tenha autoridade. Porém, a liderança verdadeira é mais do que apenas ter autoridade; é mais do que ter treinamento técnico e seguir os procedimentos apropriados. A liderança verdadeira consiste em ser seguido de boa vontade e com confiança. Um líder verdadeiro sabe a diferença entre ser o chefe e ser o líder, conforme ilustrado pelas seguintes constatações:

- O chefe dirige seus subordinados; o líder os treina.
- O chefe depende da autoridade; o líder depende da boa vontade.
- O chefe inspira medo; o líder inspira entusiasmo.
- O chefe diz: "Eu"; o líder diz: "Nós".
- O chefe enfatiza o responsável pela falha; o líder enfatiza a falha.
- O chefe quer que as pessoas saibam como ele fez; o líder mostra como fazer.
- O chefe afirma: "Vá"; o líder afirma: "Vamos!"

CARACTERÍSTICA DE UM "LÍDER POSICIONAL."

Segurança baseia-se no título, não no talento. Conta-se a história de um soldado raso que, na Primeira Guerra Mundial, berrou no campo de batalha:

— Apague esse fósforo! — e descobriu que proferira essas palavras ao general "Black Jack" Pershing.

O soldado raso, por temer a punição, tentou balbuciar suas desculpas, mas o general Pershing deu-lhe um tapinha nas costas e retrucou:

— Tudo bem, meu jovem. Fique feliz por eu não ser o segundo tenente.

O ponto desse exemplo deve ficar muito claro. Quanto mais alto o grau da verdadeira habilidade e da resultante influência, mais segura e confiante a pessoa se torna.

Esse estágio é geralmente conquistado por nomeação. Todos os outros estágios são conquistados pela habilidade. Leo Durocher estava na primeira base em um jogo de exibição do Giants, em West Point. Um cadete barulhento não parava de gritar, dando o melhor de si para perturbar o jogador.

— Ei, Durocher — berrava. — Como você, um sujeito insignificante, conseguiu chegar à divisão principal?

— Um congressista me arrumou esta vaga! — respondeu Leo, também gritando.⁵

As pessoas não seguirão um líder posicionai além da esfera de

autoridade que ele representa.

As pessoas só fazem o que têm de fazer quando se exige que o façam. Baixa disposição de ânimo está sempre presente. Quando o líder não tem confiança, os seguidores não têm compromisso. Eles são como o menino a quem Billy Graham perguntou o caminho para chegar ao correios. Depois das explicações do garotinho, o Dr. Graham agradeceu e acrescentou:

Se você vier ao centro de convenções esta noite, poderá me ouvir conta a todos como chegar ao céu.

Acho que não irei não — retrucou o garoto. — Você nem sabe Chegar ao correio.

O líder posicionai tem muita dificuldade de trabalhar com voluntários, com funcionários administrativos e pessoas mais jovens.

Como os voluntários não são obrigados a trabalhar na organização, Não existem vantagens monetárias que um líder posicionai possa usar para fazê-lo responder. Os funcionários administrativos estão acostumados a participar das decisões e se ressentem da liderança ditatorial.

A pessoas da geração da prosperidade, os nascidos entre 1946 e 1964 nos Estados Unidos, em particular, ficam impressionadas com símbolos de autoridade.

É comum o pensamento de que a liderança corresponde a uma posição. A frustração cresce em nosso interior quando saímos para o mundo real e descobrimos que poucos nos seguem por causa de nossos títulos. Ao liderar os outros, nossa alegria e nosso sucesso dependem de nossa habilidade de continuar a galgar outros estágios da liderança.

ESTÁGIO 2: PERMISSÃO

Fred Smith afirma: "Liderança é fazer com que as pessoas trabalhem para você quando não são obrigadas."⁶ Isso só acontece quando você sobe para o segundo estágio de influência. As pessoas não se importam com quanto você sabe até que saibam o quanto você se importa. A liderança se inicia com o coração, não com a mente. Ela floresce com o relacionamento relevante, não com mais regulamentos.

Líderes no estágio da "posição" lideram, muitas vezes, pela intimidação. Eles são como os pintinhos que T. Schjelderup-Ebbe, psicólogo norueguês, estudou para desenvolver o princípio da hierarquia social, "o mais forte bica o mais fraco", hoje utilizado para descrever todos os tipos de reuniões sociais.

Schjelderup-Ebbe descobriu que, em geral, em todo bando de galinhas, uma delas domina todas as outras. Essa galinha pode bicar qualquer uma das outras sem levar uma bicada de volta. Em segundo lugar, vem a galinha que bica todas as outras, exceto a que está no topo da hierarquia.

E o resto delas são organizadas em uma hierarquia descendente que acaba na galinha desamparada que recebe bicadas de todas, mas não bica nenhuma outra de volta.

Em contraste com isso, a pessoa que está no estágio da "permissão" lidera por meio de inter-relacionamentos. O plano não é o da hierarquia das bicadas, mas o desenvolvimento das pessoas. Nesse estágio, o tempo, a energia e o foco são postos nos desejos e nas vontades individuais. Uma maravilhosa ilustração da importância de se priorizar as pessoas e suas necessidades em primeiro lugar encontra-se na história de Henry Ford, conforme apresentada no livro de Amitai Etzioni, *Moderna Organizações* [Organizações modernas]:

"Ele fez um carro perfeito, o modelo T", que acabou com a necessidade de se criar qualquer outro modelo. Ford era alguém totalmente voltado para o produto. Queria encher o mundo com carros modelo T. Mas as pessoas começaram a procurá-lo para pedir: 'Sr. Ford, gostaríamos de ter carros com outras cores.' Ele logo retrucava: 'Vocês podem escolher a cor que quiserem desde que seja preto'. E foi assim que o declínio teve seu eu início."

As pessoas que são incapazes de estruturar relacionamentos sólidos e duradouros logo descobrem que são incapazes de sustentar a liderança eficaz por muito tempo. O capítulo 7 deste livro, "Desenvolva sua qualidade mais notável: PESSOAS", tratará de forma mais detalhada desse assunto. Nem é preciso dizer que você pode amar as pessoas sem que as lidere, mas não pode liderá-las sem amá-las.

Certo dia, Dan Reiland, um dos membros de minha equipe, compartilhou uma percepção comigo, algo que jamais esquecerei: "Se o estágio 1, Posição, é a porta para a liderança, então o estágio 2, Permissão, é o fundamento."

Cuidado! Não tente pular nenhum estágio. O estágio que as pessoas mas pulam é o 2, Permissão. Por exemplo, um marido passa do estágio 1, Posição, o título que conquista no dia do casamento, para o 3, Produção se torna o grande provedor da família, mas ele, nesse processo, negligencia os relacionamentos essenciais que mantêm a família unida. A família se desintegra e o mesmo acontece com os negócios do marido. Os relacionamentos são parte integrante tanto da liga que nos une, quanto do poder para permanecer unidos por muito tempo durante a Produção consistente.

ESTAGIO 3: PRODUÇÃO

Neste estágio, as coisas começam a acontecer, as coisas boas. O lucro aumenta. O ânimo de todos está esplêndido. A rotação de pessoal

- baixa. As necessidades são supridas. Os objetivos, alcançados. E esse Crescimento é acompanhado pelo grande momentum. Liderar e influenciar Os outros é divertido. Resolvem-se os problemas com o mínimo esforço necessário. Compartilham-se as estatísticas de forma regular com as pessoas que sustentam o crescimento da organização. Todos estão voltados para os resultados. Na verdade, os resultados são a principal razão para a atividade.

Essa é a principal diferença entre o estágio 2 e o 3. No estágio dos "relacionamentos", as pessoas se reúnem apenas para estar juntas. Não há outro objetivo. No estágio dos "resultados", as pessoas se reúnem para alcançar

um propósito. Gostam de estar juntas, mas gostam de estar juntas para alcançar algo. Em outras palavras, são orientadas para o resultado.

Elas são como o personagem de Jack Nicholson em Cada um vive como quer que, em um restaurante, descobre que não pode pedir uma torrada como acompanhamento. Assim, ele inventa uma solução imaginativa. Primeiro, ele pede um sanduíche de frango com salada na torrada. A seguir, ele instrui a garçonete:

— Sem maionese, mas com manteiga... e espere para trazer o frango.

Uma das histórias de que mais gosto é sobre um vendedor recém-contratado que enviou seu primeiro relatório de vendas para o escritório central. Seu superior ficou perplexo, pois, ao observar o relatório, ficou evidente que o vendedor era muito ignorante! Isto é o que estava escrito: "Vi essa organização que eles não vai comprá um centavo de nós e vendi prá eles algumas mercadoria. Agora, tô indo pra Xicago."

Antes que o gerente de vendas pudesse demitir esse vendedor, ele recebeu esta carta de Chicago: "Vim pros lado de cá e vendi meio milhão". O gerente de vendas, por não saber que atitude tomar, já que tinha receio de despedi-lo e medo de não despedi-lo, passou o problema para a frente, jogando-o no colo do presidente. Na manhã seguinte, os funcionários do departamento de vendas que viviam em uma torre de marfim, ou seja, evitavam enfrentar os problemas que tinham à frente, ficaram surpresos com o memorando do presidente, logo acima das duas cartas escritas pelo funcionário ignorante: "Nóis gasta muito tempu tentando escreve certo em vez de tentá vendê. Vamo vê essas vendas. Quero que todo mundo lê as carta de Gooch que tá na estrada fazendo um trabalho bom memo para nós, e ocêis deve de sair e fazê o memo que ele."

Obviamente, qualquer gerente de vendas preferiria ter alguém que vendesse e soubesse escrever bem. Entretanto, muitos "não-qualificados" para a posição já alcançaram grandes resultados.

ESTÁGIO 4: DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Como você reconhece um líder? De acordo com Robert Townsend, eles vêm em todos os tamanhos, todas as idades, todos os formatos e todas as condições. Alguns são administradores ruins, ao passo que outros são claramente brilhantes. Há uma dica: reconhece-se o verdadeiro líder entre os líderes medíocres pelo desempenho superior demonstrado por seu pessoal de forma consistente.

O que faz o líder não é seu poder, mas sua habilidade de fortalecer os outros. Sucesso sem sucessor é fracasso. A principal responsabilidade do trabalhador é desenvolver os outros para que façam o trabalho (veja o capítulo 7)

A lealdade ao líder alcança seu ápice quando os seguidores crescem pessoalmente em virtude do mentorear do líder. Observe a progressão: no estágio 2, o seguidor ama o líder; no estágio 3, o seguidor admira o líder; no estágio 4, o seguidor é leal ao líder. Por quê? Você conquista o coração dos liderados quando os ajuda a crescer como pessoa.

Um de meus jogadores-chave é Sheryl Fleisher. Quando ela se juntou a nossa equipe, não era alguém que primava pelo aspecto relacional. Comecei a trabalhar com ela, de forma bem próxima, até que ela verdadeiramente conquistou

essa qualidade. Hoje, ela é voltada para as pessoas e promove com sucesso seu desenvolvimento. Sheryl desenvolveu um vínculo de lealdade com minha liderança, e nós dois sabemos a razão disso.

O tempo que investi nela resultou em mudanças positivas. Ela jamais esquecerá o que fiz por ela. E, o que é bem interessante, o tempo que ela investiu na vida de outras pessoas me ajudou sobremaneira. Também jamais esquecerei o que ela fez por mim.

Os líderes que o rodeiam deveriam ser, sobretudo, pessoas que, de alguma forma, você ajudou a desenvolver ou cuja vida você tocou pessoalmente. Quando isso acontece, o amor e a lealdade estarão presentes nos que lhe

estão mais próximos e nos que foram tocados pelos seus líderes-chave.

Entretanto há um problema em potencial nesse processo de galgar os estágios da influência como líder: tornar-se confortável com o grupo de pessoas que você desenvolveu a sua volta. Talvez você não perceba que muitos novatos na organização o vejam como um líder de "posição", pois você não tem contato com eles. As seguintes sugestões o ajudarão a tornar-se um desenvolvedor de pessoas:

Caminhe lentamente através da multidão. Arrume um jeito de ter contato com Todos. Quando era pastor, fiz isso em minha congregação de 5.000 membros, da seguinte forma:

- aprendi os nomes por meio de uma lista de membros com fotos;
- disponibilizei cartões de comunicação para a congregação, lidos à medida que eram devolvidos (recebia cerca de 250 cartões por semana);
- li todos os formulários de pessoas que queriam se tornar membro da congregação;
- lia e respondia as cartas que me eram enviadas;
- visitava um evento social por ano de cada uma das classes da escola dominical.

Desenvolva o líder-chefe. Eu costumava me encontrar com todos os que exerciam influência na organização e os ensinava. Eles, por sua vez, passavam para outros o que lhes dera.

ESTÁGIO 5: INTEGRIDADE

Gastaremos pouco tempo discutindo esse estágio uma vez que a maioria de nós ainda não o alcançou. Apenas uma vida toda de liderança comprovada pode nos levar a nos assentar no estágio 5 e colher as recompensas, que são eternamente satisfatórias. Faço isso, e, algum dia, quero ver você nesse estágio superior. Ele é alcançável.

Escale os degraus da liderança

Eis aqui algumas percepções adicionais sobre o processo dos estágios da liderança:

QUANTO MAIS ALTO, MAIS TEMPO SE LEVA

Toda vez que houver uma mudança em seu trabalho ou que você se unir a um novo círculo de amigos, você inicia no estágio mais baixo e começa a galgar os degraus que o levam mais para o alto.

QUANTO MAIS ALTO, MAIOR O GRAU DE COMPROMETIMENTO

Esse crescimento em compromisso é uma via de mão dupla. Exige-se maior compromisso não só de você, mas dos outros indivíduos que Trabalham com você. Quando o líder ou o seguidor não está disposto a fazer os sacrifícios que um novo patamar exige, a influência começa a descrever

QUANTO MAIS ALTO, MAIS FÁCIL FICA LIDERAR.

Observe a progressão do estágio dois para o quatro. Primeiro, seus liderados o seguem porque gostam de você, depois porque gostam do que você faz para o interesse comum de todos os envolvidos no processo e finalmente, porque gostam do que você faz por eles pessoalmente. Todo estágio atingido pelo líder e pelos seguidores acrescenta um motivo para que seus liderados o sigam de boa vontade.

QUANTO MAIS ALTO, MAIOR O CRESCIMENTO

Só pode ocorrer crescimento quando há mudança. E mudar se torna mais simples à medida que você galga os estágios da liderança. A medida que se ergue, outras pessoas permitem que você faça as mudanças necessárias e até mesmo o auxiliam no processo.

VOCÊ JAMAIS DEIXA O ESTÁGIO BÁSICO

Todo estágio se apóia no anterior e ruirá se o estágio mais baixo for ignorado. Por exemplo, se você se dá permissão (relacionamentos) para o estágio de produção (resultados) e pára de cuidar das pessoas que o seguem e o ajudam a produzir, elas podem começar a sentir que estão sendo usadas. À medida que você galga os estágios, mais profunda e mais firme sua liderança estará em relação a uma pessoa ou a um grupo.

**Se você estiver liderando um grupo de pessoas,
não estará no mesmo estágio que todos.**

Nem todas as pessoas respondem da mesma forma a sua liderança.

Para que sua liderança se mantenha eficaz, é essencial que leve com você os outros influenciadores do grupo para os estágios mais altos.

A sua influência, junto com a de outros líderes, trará os demais. Se isso não acontecer, interesse e lealdade divididos ocorrerão no grupo.

Conclusões sobre a influência

Agora temos um plano que nos ajuda a compreender o que é a influência e como se pode aumentá-la. O plano indica que você, para chegar ao topo deve fazer duas coisas:

CONHECER O ESTÁGIO EM QUE SE ENCONTRA NESSE MOMENTO.

Como você estará em estágios distintos com pessoas distintas, precisa saber em que estágio se encontra cada uma delas. Se os maiores incentivadores da organização estiverem nos estágios mais altos, e se eles o incentivam o apoiam, então alcançará o sucesso em sua liderança de outras pessoas. Se os maiores incentivadores estiverem nos estágios mais altos mas não o incentivam nem o apoiam, então logo terá problemas.

CONHEÇA E USE AS QUALIDADES NECESSÁRIAS PARA SER BEM-SUCEDIDO EM CADA ESTAGIO.

Abaixo veremos algumas características que precisam ser exibidas com excelência antes que seja possível avançar para o estágio seguinte.

ESTÁGIO 1: POSIÇÃO/DIREITOS

- Conheça detalhadamente sua descrição de trabalho.
- Conheça a história da organização.
- Relacione aos demais a história da organização (em outras palavras, trabalho em equipe).
- Aceite a responsabilidade.
- Faça seu trabalho, de forma consistente, com excelência.
- Faça mais do que se espera de você.
- Ofereça idéias criativas para a mudança e o aperfeiçoamento.

ESTÁGIO 2: PERMISSÃO/RELACIONAMENTOS

- Sinta amor verdadeiro pelas pessoas.
- Faça com que as pessoas que trabalham com você sejam mais bem-sucedidas.
- Veja através dos olhos das outras pessoas.
- Ame mais as pessoas que os procedimentos.
- Faça algo em que todos ganhem ou não faça nada.

- Inclua os outros em sua jornada.
- Lide de forma sábia com as pessoas difíceis.

ESTÁGIO 3: PRODUÇÃO/RESULTADOS

- Inicie e aceite a responsabilidade pelo crescimento.
- Desenvolva e siga uma declaração de missão.
- Transforme a descrição de sua tarefa e de sua energia em uma parte integral da declaração.
- Desenvolva a prestação de contas pelos resultados, a começar com você mesmo.
- Pesquise e faça aquilo que dá alto retorno.
- Comunique a estratégia e a visão da organização.
- Torne-se um agente de transformação e compreenda o ritmo e o momento para isso.
- Tome as decisões difíceis que farão diferença.

ESTÁGIO 4: DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS/REPRODUÇÃO

- Perceba que as pessoas são seus bens mais preciosos.
- Tenha como prioridade o desenvolvimento das pessoas.
- Seja um modelo a ser seguido.
- Despeje seus esforços de liderança sobre os 20% de seu pessoal mais importante.
- Exponha os líderes-chave ao crescimento de oportunidades. Seja capaz de atrair outros vencedores/produtores para o objetivo comum.
- Rodeie-se com o cerne que complementa sua liderança.

ESTÁGIO 5: INTEGRIDADE/RESPEITO

- Seus seguidores são leais e capazes de fazer sacrifícios.
- Você gastou anos de sua vida mentoreando e moldando líderes.
- Você se tornou um estadista/consultor, e outros buscam seus conselhos e direcionamento.
- Sua maior alegria é observar o crescimento e o desenvolvimento de outras pessoas.
- Você transcende a organização.

Toda pessoa é líder, pois toda pessoa influencia alguém. Nem todos se tornam, grandes líderes, mas todos podem se tornar líderes melhores. Agora é preciso apenas responder a duas perguntas: "Você aproveitará todo o seu potencial de liderança?" e: "Você usará suas habilidades de Liderança para tornar o mundo um lugar melhor?" Este livro foi escrito para ajudá-lo a fazer os dois.

MINHA INFLUÊNCIA

Minha vida tocará dezenas de outras

Antes que este dia se finde.
Deixe inúmeras boas ou más marcas,
E o sol sempre se põe.
Isto, o desejo que sempre desejo,
A oração que sempre oro;
Senhor, que minha vida possa ajudar outras vidas
Que tocar ao longo do caminho.⁷
Passos da ação para
soltar o potencial de liderança

REVISÃO:

1. Liderança é _____

2. Os cinco estágios da liderança são:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

3. Em que estágio estou, no momento, com a maioria das pessoas?

4. Em que estágio estou, no momento, com outros influenciadores?

RESPONDA:

1. Enumere os cinco principais influenciadores em sua organização.

(a) Em que estágio de influência você está com eles?

(b) Em que estágio de influência eles estão com os outros?

2. Passe, individualmente, uma hora por mês com os mais importantes influenciadores para estruturar um relacionamento com eles.

3. Passe, em grupo, duas horas por mês com os mais importantes influenciadores para desenvolvê-los. Passe de uma a duas horas revendo um capítulo deste livro. Passe uma hora desenvolvendo um projeto que fortaleça a organização.

4. Reveja as características de cada um dos cinco estágios de liderança e selecione três deles em que você está fraco e precisa desenvolver.

(1) _____

(2) _____

(3) _____

2. A CHAVE PARA A LIDERANÇA!

PRIORIDADES

Recentemente, enquanto participava de uma conferência, ouvi o palestrante dizer: "O que é mais difícil para um líder? Duas coisas: levar seu liderado tanto a pensar como a cumprir tarefas em ordem de importância". Ele prosseguiu, afirmando que essas duas coisas representam a diferença entre o amador e o profissional.

Também acredito que pensar adiante e priorizar as responsabilidades marcam a principais diferenças entre um líder e um seguidor, porque:

- As pessoas práticas sabem como conseguir o que querem.
- Os filósofos sabem o que deveriam querer.
- Os líderes sabem como conseguir o que deveriam querer.

O sucesso pode ser definido como a realização progressiva de um objetivo predeterminado. Essa definição nos diz que a disciplina para priorizar e a habilidade para trabalhar em direção ao objetivo afirmado são essenciais para o sucesso do líder. De fato, acredito que esses dois aspectos são a chave para a liderança.

O sucesso é a realização progressiva de um objetivo predeterminado.

Muitos anos atrás, enquanto trabalhava para obter graduação em administração aprendi sobre o Princípio de Pareto.

Ele é comumente conhecido como o princípio 20/80

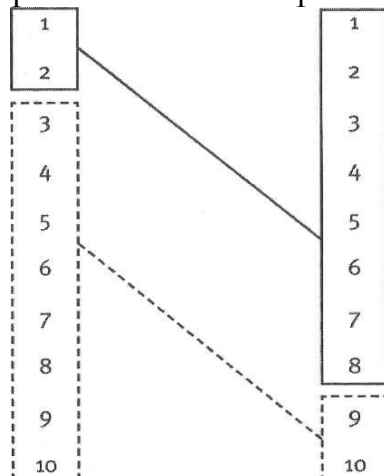
Embora eu tivesse pouca informação sobre esse princípio naquela época, comecei a aplicá-lo em minha vida. Vinte anos depois, descobri que esse princípio é a ferramenta mais útil para determinar as prioridades em minha vida pessoal e em minha organização.

O Princípio de Pareto

20% de suas prioridades lhe dão 80% de sua produção.

SE

Você gastar seu tempo, sua energia, seu dinheiro e seu pessoal com 20% das prioridades mais importantes.



O Princípio de Pareto

O princípio 20/80

As linhas inteiras na ilustração do princípio 20/80, na página anterior, representam a pessoa ou a organização que gasta tempo, energia, dinheiro e pessoal nas prioridades mais importantes. O resultado é um retorno quadruplicado na produtividade. As linhas pontilhadas representam a pessoa ou organização que gasta tempo, energia, dinheiro e pessoal nas prioridades menos importantes. O resultado é um retorno muito pequeno.

EXEMPLOS DO PRINCÍPIO DE PARETO

TEMPO	20% de nosso tempo produz 80% dos resultados.
ACONSELHAMENTO	20% das pessoas tomam 80% de nosso tempo.
PRODUTOS	20% dos produtos trazem 80% de lucro.
LEITURA	20% dos livros contêm 80% do conteúdo.
TRABALHO	20% de nosso trabalho nos dão 80% de satisfação.
PALESTRA	20% de nossa apresentação produz 80% de impacto.
DONATIVOS	20% das pessoas doam 80% do dinheiro.
LIDERANÇA	20% das pessoas tomam 80% das decisões.
PIQUINIQUE	20% das pessoas consomem 80% dos alimentos!

Todo líder precisa compreender o Princípio de Pareto na área pela qual é responsável e na liderança. Por exemplo, 20% das pessoas da organização são responsáveis por 80% do sucesso da companhia. A estratégia a seguir capacitará um líder a aumentar a produtividade de uma organização.

1. Determine que pessoas são os 20% produtores mais importantes.
2. Gaste 80% de seu "tempo reservado para as pessoas" com esses 20% mais importantes.
3. Gaste 80% de seu dinheiro para desenvolvimento de pessoal com os 20% mais importantes.
4. Determine que 20% de trabalho fornece 80% do retorno e treine um assistente para fazer os 80% do trabalho menos eficaz. Isso libera o produtor para fazer aquilo em que é melhor.
5. Peça aos 20% mais importantes para fazer o treinamento dos 20% que estão logo abaixo deles.

Lembre-se, ensinamos o que sabemos; reproduzimos o que somos. Gosto gera gosto.

Quando ensino esse princípio em conferências sobre liderança, é constante a seguinte pergunta:

– Como posso identificar os 20% influenciadores/produtores mais importantes em minha organização?

Sugiro que façam uma lista com todos da companhia ou do departamento. A seguir faça a você mesmo a seguinte pergunta sobre cada um deles: "Se essa pessoa tomar uma

atitude negativa contra mim ou retirar seu apoio, qual o provável impacto dessa atitude?" Se a resposta indicar que seu trabalho será

prejudicado, então ponha uma marca ao lado de seu nome. Se a pessoa puder ajudar você ou causar-lhe danos, mas não consegue impedir nem impossibilitar sua habilidade de fazer as coisas importantes, então ponha a marca ao lado do nome dessa pessoa. Assim que você começar a fazer as marcas, perceberá que 15% a 20% dos nomes terão uma marca a seu lado. Esses são os relacionamentos vitais que precisam ser desenvolvidos e que precisam receber a quantia adequada de recursos necessários para levar a organização a crescer.

*Eficiência é o fundamento
Para sobrevivência. Eficácia é
o fundamento para o sucesso*

**O QUE CONTA NÃO É O QUANTO VOCÊ TRABALHA ARDUAMENTE,
MAS O QUANTO VOCÊ TRABALHA DE MODO INTELIGENTE.**

Disseram a um homem que se ele trabalhasse muito arduamente ficaria rico. O trabalho mais árduo que conhecia era o de cavar buracos assim começou a cavar grandes buracos no seu quintal. Ele não ficou rico, apenas ficou com dor nas costas. Ele trabalhou arduamente, mas sem nenhuma prioridade.

Organize ou priorize

A habilidade de equilibrar três ou quatro projetos de forma bem-sucedida é uma característica fundamental para todo líder. Uma vida em que qualquer coisa serve será, por fim, uma vida em que nada funciona.

PRIORIZE AS TAREFAS

Alta importância/alta urgência: Trate desses projetos primeiro.

Alta importância/baixa urgência: Estabeleça prazos para a realização dessas tarefas e inclua esses projetos em sua rotina diária.

Baixa importância/alta urgência: Descubra formas rápidas e eficientes de fazer essa tarefa sem muito envolvimento pessoal. Se possível, delegue-a a um assistente.

Baixa importância/baixa urgência: Essas atividades tomam tempo e são repetitivas, como, por exemplo, arquivamento de papéis. Empilhe essas tarefas e realize-as em segmentos de meia hora todas as semanas; consiga uma outra pessoa para fazer esse trabalho; ou jamais faça essa atividade. Antes de adiar até amanhã algo que você pode fazer hoje, estude o assunto. Talvez você possa adiar essa tarefa indefinidamente.

PARETO
DATA _____

Telefonemas a fazer	Notas pessoais	Companhia
1. _____ <input style="float: right;" type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____ <input style="float: right;" type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____ <input style="float: right;" type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____ <input style="float: right;" type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/>

20/80 TEMPO

Ordem de prioridade

Tempo permitido Descrição — lista de coisas para fazer agora COMPLETADO

(ALTA IMPORTÂNCIA/ALTA URGÊNCIA)

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 2. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 3. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 4. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 5. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 6. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 7. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 8. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 9. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 10. _____ | <input type="checkbox"/> |

Lista das coisas por fazer
(alta importância/baixa urgência)

- | | |
|----------|--------------------------|
| 1. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 2. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 3. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 4. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 5. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 6. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 7. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 8. _____ | <input type="checkbox"/> |

Lista das coisas para delegar
(baixa importância/alta urgência)

- | | |
|----------|--------------------------|
| 1. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 2. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 3. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 4. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 5. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 6. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 7. _____ | <input type="checkbox"/> |
| 8. _____ | <input type="checkbox"/> |

Alguns anos atrás, ensinava o princípio 20/80 em uma conferência em Boston. Semanas mais tarde, John Bowen, meu amigo, enviou um bloco de papel em que aplicava o que aprendera na palestra. Uso essa tabela no planejamento de minhas prioridades desde que a recebi. Talvez ela também seja útil para você (veja a página ao lado).

ESCOLHA OU PERCA

Toda pessoa é um iniciador ou reagente, quando se trata de planejamento. Um exemplo disso é nossa agenda. A pergunta não é "Minha agenda está cheia?", mas "Quem encherá minha agenda?" Se somos líderes, a questão não é "Encontrarei pessoas?", mas "Com quem me encontrarei?" Minha observação é a de que líderes tendem a iniciar, e os seguidores tendem a reagir. Observe a diferença.

LÍDER	SEGUIDOR
Reage Lidera; pega o telefone e faz contatos Gasta tempo com planejamento; antecipa problemas Investe tempo com pessoas Enche a agenda com prioridades	Inicia Ouve; espera o telefone tocar Gasta tempo vivendo dia após dia; reage aos problemas Gasta tempo com as pessoas Enche a agenda com pedidos

AVALIE OU FIQUE EM UM BECO SEM SAÍDA

Um veterano que há muitos anos está nesse processo de tomada de decisão deu-me este breve e simples conselho: decida o que fazer e faça-o; decida o que não fazer e não o faça. Avaliação das prioridades, entretanto, não é assim tão simples. Muitas vezes, elas não são apenas brancas ou pretas, há tons de cinza. Descobri que a última coisa que alguém aprende é o que pôr em primeiro.

As seguintes questões o ajudarão a estabelecer suas prioridades.

O que se exige de mim? Um líder pode desistir de quase tudo, menos da responsabilidade final. A questão que deve ser sempre respondida antes de se aceitar um novo emprego é esta: "O que se exige de mim?" Em outras palavras, o que tenho de fazer que ninguém, exceto eu, pode fazer? Sejam o que forem, tais tarefas devem ocupar um lugar elevado na lista de prioridades. Falhar nisso acabará por levá-lo às listas de estatísticas de desemprego. Há muitas responsabilidades que pertencem às posições abaixo da sua, mas você será o único capaz de desempenhar apenas poucas delas.

Faça uma distinção entre o que você tem de fazer e o que pode ser delegado a outra pessoa.

Separe um minuto e enumere o que se exige de você em seu trabalho (por prioridades, se possível).

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

O que me dá maior retorno? O esforço gasto deve se aproximar dos resultados esperados. Devo fazer continuamente esta pergunta a mim mesmo:

"Estou me ocupando com o que faço melhor e conseguindo um bom retorno para a organização?" Três problemas comuns em muitas organizações são os seguintes:

- **Abusar:** poucos empregados fazem muito.
- **Desperdiçar:** muitos empregados fazem pouco.
- **Usar mal:** muitos empregados estão desempenhando as tarefas erradas.

Bo Jackson era jogador de defesa em seu time de futebol na escola de ensino médio. Ele era um bom jogador, mas não levou seu time ao campeonato. Na verdade, eles terminaram a temporada com três vitórias e sete derrotas. Na Auburn University, quando todos os jogadores do meio de campo estavam machucados, o treinador de Bo pediu-lhe que os substituísse até que "os titulares se recuperem". Bo ficou apreensivo, mas fez o que lhe pediram. O resto é história. Esse é um excelente exemplo sobre o "retorno".

Separe um minuto e enumere o que lhe dá o maior retorno em seu trabalho.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

O que é mais compensador? A vida é muito curta e nada divertida. Nosso melhor trabalho acontece quando gostamos dele. Tempos atrás, dei uma palestra em uma conferência de líderes em que tentei ensinar esse princípio. O título de minha palestra foi o seguinte: "Aceite esse trabalho e o ame." Encorajei os ouvintes a encontrar algo de que gostassem tanto que, de bom grado, fariam essa tarefa sem precisar ganhar por isso. A seguir, sugeri que aprendessem a se especializar nisso, satisfazendo os outros a ponto de desejarem pagá-lo pelo resultado. Andy Granatelli afirma que, quando você é bem-sucedido no que faz, isso não é trabalho, mas uma forma de vida. Você fica bem consigo mesmo porque dá sua contribuição para o mundo. Acredito nisso! Separe um minuto e escreva o que lhe dá a maior satisfação em seu trabalho.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Princípios da prioridade

PRIORIDADES JAMAIS "FICAM EM UMA POSIÇÃO FIXA"

As prioridades mudam constantemente e exigem nossa atenção. H. Ross Perot declarou o seguinte: "Qualquer coisa que seja excelente ou prazerosa precisa ser conquistada de modo constante, minuto a minuto, no fio da navalha." As prioridades bem situadas estão sempre no "fio da navalha". Para manter as prioridades em seu local apropriado:

- Avalie: reveja todos os meses os três Rs (requisitos/retorno/recompensa) .
- Elimine: pergunte a si mesmo "De todas as minhas tarefas, o que pode ser feito por outra pessoa?"
- Calcule: quais são os principais projetos que estou fazendo neste mês e quanto tempo eles durarão?

PRINCÍPIO: VOCÊ NÃO PODE SUPERESTIMAR A DESIMPORTÂNCIA DE PRATICAMENTE TUDO.

Amo esse princípio. É um pouco exagerado, mas necessário. William James afirmou que a arte de ser sábio é a "arte de saber o que negligenciar". O que é insignificante e mundano rouba a maior parte de nosso tempo. Muitos vivem para a coisa errada.

Dr. Anthony Campolo relata um estudo sociológico em que foi feita a seguinte pergunta a cinquenta pessoas com mais de 95

Você não pode superestimar a desimportância de praticamente tudo.

anos: "Se você pudesse recomeçar, o que faria diferente?" Embora fosse uma pergunta aberta, algumas respostas reapareciam de forma constante e dominaram os resultados do estudo. Essas três respostas foram

- Se tivesse de fazer tudo de novo, refletiria melhor.
- Se tivesse de fazer tudo de novo, arriscaria mais.
- Se tivesse de fazer tudo de novo, faria mais coisas que continuariam a ter repercussão após a minha morte.

Perguntaram a uma jovem violinista de concertos o segredo de seu sucesso. Ela apenas respondeu:

— Negligência planejada. Quando estava na escola — explicou a moça —, havia muitas coisas que exigiam de mim. Assim que ia para meu quarto após o café-da-manhã, arrumava minha cama e o quarto, varria o chão e fazia tudo o mais que chamava minha atenção. A seguir, voava para meu estudo de violino. Descobri que não fazia os progressos que achava que deveria fazer. Assim, inverti as atividades. Negligenciava todas as atividades até o fim de meu estudo de violino. Esse programa de negligência programada, creio eu, é responsável por meu sucesso.'

O bom é inimigo do ótimo

A maioria das pessoas pode priorizar quando se defronta com a questão de certo e errado. O desafio surge quando nos defrontamos com duas boas escolhas. E agora o que devemos fazer? E se as duas escolhas preenchem de forma satisfatória o requisito, o retorno e a recompensa do nosso trabalho?

Como fazer o desempate entre duas boas opções:

- Peça para seu supervisor ou colegas de trabalho que expressem sua preferência.
- Pergunte: alguém mais pode cuidar de alguma das opções? Se a resposta for afirmativa, passe-a para a outra pessoa e trabalhe apenas com aquela que só você pode fazer.
- Pergunte: que opção beneficiaria mais o cliente? Muitas vezes, somos como o negociante que ficava tão concentrado em limpar a loja a ponto de nunca abrir a porta da frente. A razão maior da existência de uma loja são os fregueses, e não a limpeza!
- Tome sua decisão fundamentado no propósito da organização.

O zelador de um farol que trabalhava em uma região rochosa da costa recebia seu suprimento de óleo uma vez por mês a fim de manter o farol funcionando. Como não ficava distante da costa, recebia visitantes com frequência. Certa noite, uma mulher do vilarejo pediu-lhe um pouco de óleo para aquecer sua família. Outra vez, um pai pediu um pouco de óleo para usar em sua lamparina. Outro precisava de um pouco desse óleo para lubrificar a roda de sua bicicleta. Como todos os pedidos pareciam ser por uma boa causa, o zelador do farol tentou agradar a todos e atendeu a todos os pedidos. Perto do fim do mês, ele percebeu que o suprimento de óleo estava muito baixo. E logo ele acabou, e o farol se apagou. Naquela noite, vários navios naufragaram, e vidas foram perdidas. Quando as autoridades investigaram, o homem estava muito arrependido. Suas desculpas e súplicas foram respondidas da seguinte forma:

— Você recebeu óleo para um propósito específico: manter a luz acesa!

Não se pode ter tudo

Quando meu filho, Joel Porter, era mais jovem, eu lhe dizia toda vez que entrávamos em uma loja:

— Não se pode ter tudo.

Ele, como muitas outras pessoas, teve muita dificuldade em eliminar coisas de sua vida. Para alcançar 95% de qualquer coisa é preciso saber o que você realmente quer. Muitos anos atrás, li este poema de William H. Hinson:

Aquele que busca uma coisa, e só uma,
Pode ter esperança de alcançá-la antes do término da vida.
Mas aquele que busca todas as coisas onde quer que vá,
Deve colher a sua volta o que plantou,
Uma colheita de estéril arrependimento.

Um grupo de pessoas preparava-se para escalar o Mont Blanc, nos Alpes franceses. Certa noite, antes da escalada, um guia francês esboçou os principais requisitos para o sucesso:

— Para chegar ao topo, você deve apenas carregar o equipamento necessário para a escalada. Você deve deixar para trás todos os acessórios desnecessários. Essa escalada é muito difícil.

Um jovem inglês discordou e, no dia seguinte, apareceu com um cobertor bastante pesado e muito colorido, alguns bons pedaços de queijo, uma garrafa de vinho, duas câmeras com lentes penduradas em seu pescoço e algumas barras de chocolate. O guia apenas o alertou:

— Assim jamais vai conseguir chegar ao topo com tudo isso. Só pode levar o que é estritamente necessário para fazer a escalada.

Mas o inglês, por ser voluntarioso, saiu sozinho na frente do grupo para provar que ele conseguiria escalar a famosa montanha. O grupo continuou em frente sob a orientação do guia, e cada um deles só carregava o estritamente necessário. No caminho para o pico do Mont Blanc, eles começaram a observar certos objetos que alguém deixara para trás. Primeiro encontraram um cobertor bem colorido, depois pedaços de queijo, uma garrafa de vinho, equipamento fotográfico e algumas barras de chocolate. Por fim, quando chegaram ao topo, encontraram o inglês. Este, de forma sábia, foi se desfazendo de tudo que era desnecessário.

Muitas prioridades nos paralisam

Todos nós já tivemos uma experiência semelhante: a mesa cheia de papéis e memorandos, o telefone tocando, alguém abrindo a porta, e tudo isso acontecendo ao mesmo tempo! Lembra-se da "sensação de paralisia" que o assolou?

William H. Hinson nos conta por que o domador de animais ferozes, além de empunhar o chicote e manter uma pistola ao alcance da mão, sempre carrega um banquinho para dentro da jaula dos leões. Hinson afirma que esse banquinho é o item mais importante para o treinador. Quem conhece o processo de treinamento explica que, ao ser confrontado com o banquinho, o animal tenta focar as quatro pernas do objeto ao mesmo tempo e, sem conseguir, é acometido de uma paralisia, que o torna dócil, fraco e incapacitado, após ter sua atenção fragmentada. (Agora, sentiremos mais solidariedade pelos leões.)

Certo dia, Sheryl, uma das pessoas mais ativas de nossa equipe, veio ver-me. Ela parecia estar exausta. Fiquei sabendo que estava sobrecarregada.

Sua lista de tarefas estava ficando muito longa. Pedi-lhe que me descrevesse todos os seus projetos. E, juntos, nós os organizamos de acordo com a prioridade. Ainda consigo ver o ar de alívio que inundou sua face à medida que o fardo começou a ser retirado de seus ombros.

Se você está sobrecarregado de trabalho, enumere as prioridades em uma folha separada de papel antes de levá-la a seu chefe para que ele decida quais são as prioridades.

No fim de todo mês, planeje e estabeleça minhas prioridades para o mês seguinte. Sento-me com Barbara, minha assistente, e peço-lhe que ponha aqueles projetos na agenda ou calendário. Mensalmente, ela cuida de centenas de coisas para mim. Entretanto, quando algo é de alta importância/alta urgência, peço-lhe que seja incluído antes de tudo o mais. Todos os verdadeiros líderes aprenderam a dizer não para o bom a fim de dizer sim para o ótimo.

Quando pequenas prioridades exigem muito de nós, surgem grandes problemas

Robert J. McKain afirma: "Quando a maior parte dos nossos objetivos não é alcançada, é porque gastamos muito tempo ocupados com o que é secundário."

Alguns anos atrás, uma manchete de jornal anunciou que trezentas baleias morreram repentinamente. As baleias perseguiam sardinhas e, de repente, encontraram-se isoladas em uma baía. Frederick Broan Harris comentou:

— Os pequenos peixes enganaram os grandes, levando-os à morte. [...] Essas baleias chegaram à morte por perseguir objetivos pequenos, por trocar amplos poderes por objetivos insignificantes.²

Muitas vezes, as pequenas coisas da vida nos levam a tropeçar. Um exemplo trágico é o do avião jumbo da Eastern Airlines que caiu na Flórida, em Everglades. O avião era o agora famoso voo 401, de Nova York a Miami, cheio de turistas que passariam o feriado naquela bela cidade. A medida que o avião se aproximava do aeroporto de Miami para aterrissar, a luz que indicava se o trem de aterrissagem baixara de forma apropriada não acendeu. O avião voou em círculos amplos acima dos pântanos de Everglades, enquanto a tripulação da cabine verificava se o trem de aterrissagem realmente não baixara ou se a luz que dava o sinal estava queimada.

Quando o engenheiro de voo tentou remover a lâmpada, sem sucesso, outras pessoas da tripulação tentaram ajudá-lo. Enquanto lutavam com aquela lâmpada, ninguém percebeu que o avião perdia altitude, e, portanto, o avião voou em direção ao pântano. Dezenas de pessoas morreram no acidente. Enquanto a tripulação altamente qualificada e i enumerada perdia tempo com uma lâmpada de dois reais, o avião e seus Passageiros voavam diretamente para o solo.

Prazos e emergências nos forçam a priorizar

Encontramos isso na Lei de Parkinson: se você tem só uma carta para escrever, você levará o dia todo para fazer isso; se você tem vinte cartas para escrever, você conseguirá fazê-las em um dia.

Qual é o período em que somos mais eficientes em nosso trabalho? A semana antes das férias! Por que não vivemos sempre como a semana antes de sairmos de férias: tomando decisões, limpando as mesas e retornando os telefonemas? Em condições normais, somos eficientes (fazemos as coisas da forma certa). Em momentos de pressão ou de emergência, somos mais eficientes (fazemos o que tem de ser feito). Eficiência é o fundamento da sobrevivência. Eficácia é o fundamento do sucesso.

Em 14 de abril de 1912, o grande transatlântico, Titanic, colidiu com um iceberg no Atlântico e naufragou, e muitas vidas foram perdidas nesse acidente. Uma das histórias mais curiosas é a de uma mulher que conseguiu um lugar em um dos botes salva-vidas.

Ela perguntou se poderia voltar ao camarote para buscar algo, e as pessoas lhe deram três minutos para isso. A medida que ela corria pelos corredores, pisava sobre dinheiro e jóias, deixados na pressa em fugir. Em seu próprio camarote, ela ignorou suas jóias pessoais e pegou três laranjas. A seguir, retornou rapidamente para seu lugar no bote salva-vida.

Apenas uma hora antes desse acontecimento, certamente, seria ridículo imaginar que ela aceitaria uma caixa de laranjas em troca de apenas um pequeno diamante. No entanto, as circunstâncias, de forma repentina, transformaram todos os valores a bordo do transatlântico. A emergência esclarecera as prioridades dessa mulher.

Muitas vezes aprendemos tarde demais o que é realmente importante

Somos como a família que decidiu se mudar para o interior a fim de tentar a vida nos amplos espaços do campo só porque estava cansada do barulho e do tráfego da cidade. Com a intenção de criar gado, compraram uma fazenda. Alguns amigos vieram visitá-los um mês depois da mudança e perguntaram a eles qual era o nome da fazenda. O pai explicou:

— Bem, eu queria que se chamasse o W-voador, e minha mulher queria que se chamasse Susy-Q. Mas um de nossos quatro filhos preferia Bar-J, e o outro escolheu Y-preguiçoso. Assim, chegamos a um consenso, e o nome passou a ser este: Fazenda W-voador, Susy-Q, Bar-J e Y-preguiçoso.

A seguir, o amigo perguntou:

— E onde está o gado?

— Não resistiu quando o marcamos a ferro quente — retrucou o pai daquela família.

O autor que afirmou o seguinte é desconhecido: "O bebê nasce de punho cerrado; o homem morre de mãos abertas. A vida tem um jeito de arrancar de nossas mãos o que achamos que é muito importante."

Gary Redding conta a história sobre o senador Paul Tsongas, do Estado de Massachusetts. Em janeiro de 1984, ele anunciou que se aposentaria do senado americano e não buscaria a reeleição. Tsongas era uma estrela política em ascensão. Ele era o favorito à reeleição e fora cogitado até como futuro candidato a presidente ou vice-presidente dos Estados Unidos.

Algumas semanas antes de anunciar sua aposentadoria do senado, Tsongas descobrira que tinha um tipo de câncer linfático sem cura, embora pudesse ser tratado. Muito provavelmente, essa doença não afetaria suas habilidades físicas nem sua expectativa de vida. A doença não forçou Tsongas a abandonar o senado, mas o forçou a encarar a realidade de sua própria mortalidade. Ele não seria capaz de fazer tudo o que desejava. Assim, ele teve de decidir quais eram as coisas realmente importantes que queria fazer no tempo que lhe restava.

Ele decidiu que o que mais queria na vida — aquilo de que não abriria mão se não pudesse ter tudo que desejava — era estar com sua família e ver seus filhos crescerem. Ele preferia fazer isso a modelar as leis do país ou a inserir seu nome nos livros de história.

Logo depois que sua decisão foi anunciada, um amigo escreveu uma nota parabenizando Tsongas por ele ter conseguido estabelecer suas prioridades. A nota dizia: "Ninguém em seu leito de morte diz: 'Como gostaria de ter passado mais tempo nos meus negócios!'."

3. O INGREDIENTE MAIS IMPORTANTE DA LIDERANÇA

INTEGRIDADE

O dicionário define integridade da seguinte maneira: "estado ou característica daquilo que está inteiro, que não sofreu qualquer diminuição; plenitude, inteireza". Quando sou íntegro, minhas palavras e minhas atitudes se equivalem. Sou o que sou, independentemente de onde estou e de com quem estou.

Infelizmente, a integridade é um bem em extinção hoje. Os padrões pessoais estão ruindo em um mundo que busca de forma alucinada o prazer pessoal e atalhos para o sucesso.

Em um formulário para uma vaga de emprego lia-se a pergunta: "Você já foi preso?" O candidato à vaga respondeu negativamente à pergunta. A pergunta seguinte era um prosseguimento da anterior, em que se lia: "Por quê?" Sem perceber que não precisaria responder a essa pergunta, o candidato simplesmente escreveu o seguinte no espaço reservado à pergunta: "Acho que porque nunca fui pego"

Um desenho de Jeff Danziger, humorista que publica desenhos em jornais, mostra o presidente de uma companhia anunciando o seguinte para seu pessoal: "Pessoal, este ano o artifício é a honestidade." De um dos lados da mesa de conferência, um vice-presidente suspira com dificuldade: "Brilhante". E do lado oposto, um outro vice-presidente murmura: "Mas isso é muito arriscado."

Em uma charge da revista New Yorker, dois homens de meia-idade, bem barbeados, estão sentados em uma cela da prisão. Um deles fala para seu companheiro de cela: "O tempo todo achei que nosso padrão de corrupção se ajustava bem aos padrões da comunidade."

A Casa Branca, o Pentágono, o Capitol Hill, a igreja, a arena esportiva, a academia e até os berçários e escolas maternas foram atingidos pelo escândalo. Em todos os casos, a ausência de credibilidade pode ser associada ao padrão de integridade dos indivíduos nessas organizações e instituições.

Uma pessoa íntegra não consegue dividir sua lealdade (isso é duplicidade) nem consegue fingir (isso é hipocrisia). As pessoas íntegras têm inteireza e podem ser identificadas por sua sinceridade. As pessoas íntegras não têm nada a esconder e nada a temer. A vida delas é um livro aberto. V Gilbert Beers afirma o seguinte: "Uma pessoa íntegra é aquela que estabeleceu um sistema de valores e que julga tudo que acontece na vida de acordo com esse sistema de valores."

Integridade não diz respeito tanto ao que fazemos, mas ao que somos. E, por sua vez, quem somos determina o que fazemos. Nosso sistema de valores faz parte de nosso ser, não podemos separá-lo de nós. E o sistema

de navegação que nos guia, estabelecendo as prioridades em nossa vida, e julgando o que devemos aceitar ou rejeitar.

Todos nós nos deparamos com desejos conflitantes. Ninguém, independentemente de quão "espiritual" seja, pode evitar essa batalha. In-
integridade é o fator que determina que desejo prevalecerá. Batalhamos diariamente com situações que exigem tomadas de decisão entre o que desejamos fazer e o que devemos fazer. A integridade estabelece as regras básicas para resolver essas tensões, determinando quem somos e como respondemos a uma determinada situação antes mesmo que o conflito apareça. A integridade une o que dizemos, pensamos e fazemos em um ser inteiro de forma que nenhum desses aspectos tenha permissão para ficar fora de sintonia.

A integridade une nosso ser e fomenta um espírito de alegria em nosso interior. Não permite que nossos lábios violem nosso coração. Quando a integridade é o juiz, somos consistentes; nossas crenças são espelhadas por nossa conduta. Não há discrepância entre o que parecemos ser e o que nossa família sabe que somos, tanto em tempo de prosperidade como em tempo de adversidade. A integridade permite que determinemos de antemão o que seremos independentemente das circunstâncias, das pessoas ou dos lugares envolvidos em nosso teste.

A integridade é o único juiz de dois desejos. E o que diferencia a pessoa alegre e o espírito dividido. Ela nos libera para sermos íntegros independentemente do que apareça em nosso caminho.

Sócrates nos alerta: "O primeiro passo para a grandeza está na realidade do que aparentamos ser." Muitas vezes, tentamos ser um "fazedor humano" antes de nos tornarmos um "ser humano". Para ganhar a confiança de seus seguidores, um líder precisa ser autêntico. E, para isso acontecer, a pessoa precisa passar o que uma boa composição musical passa — as palavras e a música devem combinar.

Se o que digo e o que faço são a mesma coisa, os resultados são consistentes.

Por exemplo:

Digo aos empregados: "Chegue ao trabalho no horário."	Chego ao trabalho no horário.	Eles chegarão ao trabalho no horário.
Digo aos empregados: "Seja positivo."	Tenho uma atitude positiva.	Eles serão positivos.
Digo aos empregados: "Dê primazia aos clientes"	Dou primazia ao cliente.	Eles darão primazia aos clientes.

Se o que digo e o que faço não são a mesma coisa, os resultados são inconsistentes.

Por exemplo:

Digo aos empregados: "Chegue ao trabalho no horário."	Chego tarde ao trabalho.	Alguns chegarão ao trabalho no horário. outros não.
Digo aos empregados: "Seja positivo."	Tenho uma atitude negativa.	Alguns serão positivos. outros não.
Digo aos empregados: "Dê primazia aos clientes não."	Dou primazia a minha pessoa.	Alguns darão primazia aos clientes. outros

Oitenta e nove por cento do que as pessoas aprendem vem por meio de estímulos visuais, 10% por meio de estímulos auditivos e 1% por meio dos outros sentidos. Portanto, faz sentido afirmar que, quanto mais

<i>Integridade não diz respeito tanto ao que fazemos, mas ao que somos.</i>	os seguidores vêem e ouvem seu líder ser consistente em suas ações e em suas palavras, maior sua consistência e sua lealdade. O que eles ouvem, eles compreendem.
---	---

O que eles vêem, eles aceitam como verdade !

Muitas vezes tentamos motivar nossos seguidores com lemas que chamem a atenção deles, mas estes têm vida curta e são superficiais. O que as pessoas precisam não é de um lema para repetir, mas de um modelo que possam ver.

O teste de acidez da credibilidade

Quanto mais credibilidade você tem, mais as pessoas depositam confiança em você, permitindo, portanto, que você tenha o privilégio de influenciar-lhes a vida. Quanto menos credibilidade você tem, menos as pessoas depositam confiança em você, e mais rápido você perde sua posição de influência.

<i>Imagem é o que as pessoas pensam que somos.</i>	Muitos líderes que comparecem as minhas conferência ex-primem suas expectativas deste modo:
<i>Integridade e o que realmente somos.</i>	— Espero que você me passe algumas percepções sobre como posso mudar minha companhia

Minha resposta é sempre a mesma:

— Meu objetivo é inspirar você a mudar. Se isso acontecer, a organização também mudará.

Como já disse muitas vezes, em liderança tudo ascende e cai. O segredo para a ascensão e a permanência no topo é a integridade. Examinemos por que a integridade é tão importante.

1. INTEGRIDADE ESTRUTURA A CONFIANÇA

Dwight Eisenhower afirmou o seguinte: "Para ser um líder, um homem deve angariar seguidores. E, para ter seguidores, um homem deve agariar confiança. Assim, a qualidade suprema de um líder, inquestionavelmente, é a integridade. Sem isso, nenhum sucesso real é possível, seja em um grupo de trabalhadores manuais, seja em um campo de futebol, seja no exército, seja em um escritório. Se os associados de um homem descobrem que ele é um impostor, se descobrem que ele não tem integridade franca, ele fracassará. Seus ensinamentos e suas ações devem estar de acordo. Portanto, a primeira grande necessidade é a integridade e um alto propósito."¹

Peter Bruyn, especialista holandês em administração, sustenta que a autoridade não é o poder que um chefe tem sobre seus subordinados, mas, ao contrário, a habilidade do chefe de influenciar os subordinados a reconhecer e a aceitar o poder.

Ele chama isso de "barganha": os subordinados concordam tacitamente em aceitar o chefe em troca de um tipo de liderança que eles possam aceitar.

A que se resume a teoria de Bruyn?

Muito simplesmente o gerente deve estruturar — e manter — a credibilidade.

Os subordinados devem ser capazes de confiar que seu chefe agirá de boa fé em relação a eles.

Um bom número de líderes considera a organização como um meio de fazer liderados fiéis. Tais líderes se empenham por um novo título, uma outra posição, um diagrama da empresa e uma nova política para reduzir insubordinação. Infelizmente, jamais alcançam autoridade para se tornar eficazes. Por quê? Porque observam o exterior quando o problema está em seu interior. Não têm autoridade porque não têm integridade.

Em uma pesquisa da Carnegie-Mellon, apenas 45% dos quatrocentos gerentes acreditavam nos gerentes que ocupavam posições mais altas na hierarquia da companhia; um terço deles desconfiava de seu chefe imediato. Uma vez que muito depende da credibilidade e da confiança, alguém em toda organização tem de prover a liderança para melhorar esses números.²

Cavett Roberts afirma: "Se meu pessoal me compreende, consigo a atenção de todos. Se meu pessoal confia em mim, conseguirei a atenção deles." Para um líder ter a autoridade para liderar, ele precisa mais do que um título em sua porta: tem de ter a confiança daqueles que o seguem.

2. INTEGRIDADE EXERCE UM ALTO GRAU DE INFLUÊNCIA

Emerson declarou: "Toda grande instituição é a sombra alongada de um homem. Seu caráter determina o caráter da organização." Essa declaração

se alinha com as palavras de Will Rogers: "Muda-se a mente das pessoas por meio da observação, e não do argumento." As pessoas fazem o que vêem.

De acordo com 1.300 executivos seniores que responderam a uma pesquisa recente, a integridade é a qualidade humana mais necessária ao sucesso dos negócios. Setenta e um por cento a põe no topo de uma lista com dezesseis características responsáveis pela intensificação da eficácia de um executivo.

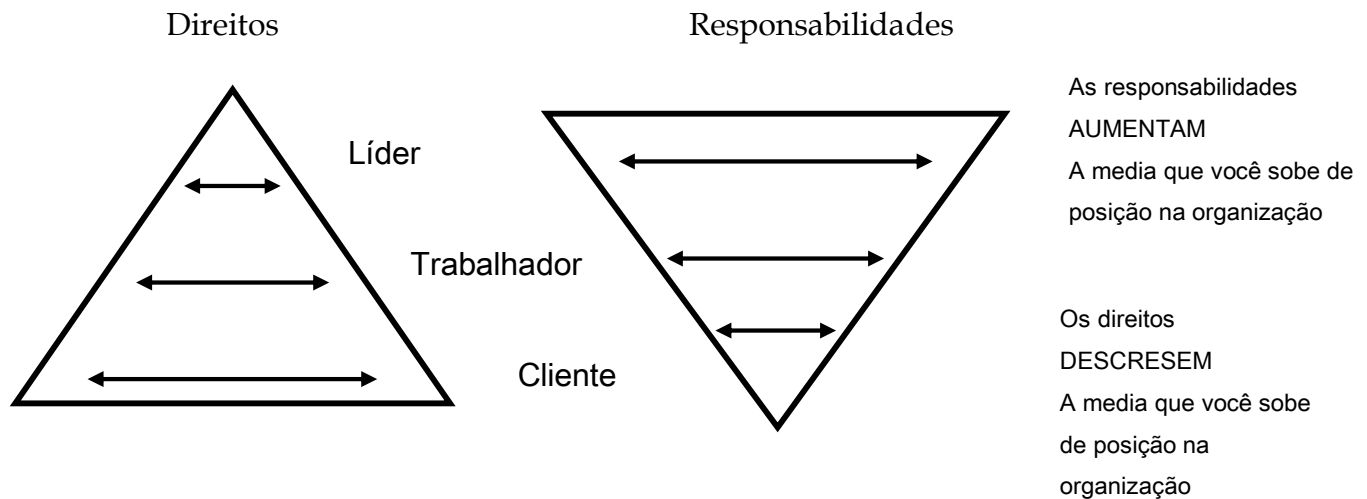
Infelizmente, temos a tendência de esquecer o alto valor da integridade em nossa casa. R. C. Sproul, em seu livro *Objections Answered* [Objecções respondidas], conta a história de um jovem judeu que, muitos anos atrás, foi criado na Alemanha. O rapaz tinha uma profunda admiração por seu pai, que se encarregou de manter a família nas práticas religiosas da fé que professavam. O pai os levava fielmente à sinagoga.

Entretanto, na adolescência, a família do jovem foi forçada a mudar-se para outra cidade da Alemanha. Nessa cidade, não havia sinagoga, apenas uma igreja luterana. A vida da comunidade revolvía em torno da igreja luterana, e todas as melhores famílias daquela comunidade freqüentavam a igreja. Sem mais nem menos, o pai anunciou à família que abandonariam a tradição judaica para se tornarem membros da igreja luterana. Quando a família, cheia de perplexidade, perguntou a razão para isso, o pai explicou que seria bom para seus negócios. O jovem ficou confuso e desconcertado. Seu profundo desapontamento logo cedeu lugar à raiva e a um tipo de amargura intensa que o perseguiu vida afora.

Mais tarde, ele deixou a Alemanha e foi estudar na Inglaterra. Todos os dias, ia ao Museu Britânico formular suas idéias e escrever seu livro. Nesse livro, ele apresentou uma cosmovisão totalmente nova e concebeu um movimento planejado para transformar o mundo. Descreveu a religião como "o ópio do povo". Levou as pessoas que o seguiram a uma vida sem Deus. Suas idéias se tornaram a norma para muitos governos, para quase a metade da população mundial. Seu nome? Karl Marx, o fundador do comunismo. A história dos séculos seguintes foi profundamente afetada pelos valores distorcidos de um pai.

3. INTEGRIDADE FACILITA OS ALTOS PADRÕES

Os líderes precisam viver de acordo com altos padrões. Essa percepção é exatamente o oposto do que a maioria das pessoas considera liderança. Em um mundo cheio de ornamentos e privilégios que acompanham a escalada para o sucesso, dá-se pouca atenção às responsabilidades da jornada para cima. Líderes podem desistir de qualquer coisa, menos da responsabilidade, quer em sua vida pessoal, quer em relação à organização. John D. Rockefeller Jr. declarou: "Creio que todo direito implica responsabilidade; toda oportunidade, obrigações; toda posse, dever." O diagrama abaixo ilustra esse princípio.



Há muitos sempre dispostos a afirmar seus direitos, mas raramente preparados para assumir suas responsabilidades. Richard L. Evans, em seu livro *An Open Road* [Uma estrada aberta], observa: "Algo inestimável é encontrar uma pessoa que assuma suas responsabilidades, que acabe de fazer o que tem em mãos e siga em frente até o último detalhe — sabendo-se que essa pessoa, quando aceita uma tarefa, irá completá-la de forma eficaz e cuidadosa. Mas quando tarefas incompletas, pela metade, sempre voltam para que possamos analisar — examinar, verificar, editar, interromper um pensamento e, repetidas vezes, ter nossa atenção —, obviamente, alguém falhou em seguir a regra do dever cumprido."

Tom Robbins assevera: "Não permita que você seja vitimado pela época em que vive. Não é a época e muito menos a sociedade que nos derrubam. Hoje, há uma tendência para se absolver os indivíduos da responsabilidade moral e para tratá-los como vítimas das circunstâncias sociais. Compre essa idéia e você pagará por ela com sua alma. O que limita as pessoas é a falta de caráter." Quando o caráter do líder é baixo, seus padrões também o são.

4. INTEGRIDADE, NÃO APENAS A IMAGEM, RESULTA EM UMA REPUTAÇÃO SÉRIA

Imagem é o que as pessoas pensam que somos. Integridade é o que realmente somos. Duas senhoras andavam por um pátio de uma igreja apinhado de pessoas quando se depararam com um túmulo. A inscrição na lápide era esta: "Aqui jaz John Smith, político e homem honesto!"

— Por Deus — comentou uma delas. — Não é horrível imaginar que eles tiveram de pôr duas pessoas no mesmo túmulo!

Todos nós conhecemos alguém que não era o mesmo em seu exterior e em seu interior. Infelizmente, muitos que trabalharam pesado para investir em sua imagem mais que em sua integridade não compreendem por que "caem" repentinamente. Até mesmo amigos que pensavam conhecer essa pessoa ficam surpresos.

Na China, na Antigüidade, as pessoas queriam ter segurança contra as hordas de bárbaros do Norte e, portanto, construíram a Grande Muralha. Eles imaginaram que ninguém poderia escalá-la, porque era muito

alta, nem destruí-la, porque era muito larga. Eles se acomodaram na terra para desfrutar de sua segurança. Nos primeiros cem anos de existência da Grande Muralha, a China foi invadida três vezes. Nessas vezes, as hordas de bárbaros não precisaram escalar a muralha ou destruí-la, mas apenas subornar os guardas das portas. Os chineses estavam tão ocupados em confiar na Grande Muralha que se esqueceram de ensinar integridade para seus filhos.

Sua resposta às perguntas a seguir determina se você se preocupa mais com a estruturação de sua imagem que com a estruturação de sua integridade:

- Consistência:** você é sempre a mesma pessoa, independentemente de com quem você está? Sim ou não.
- Escolhas:** você toma decisões que são melhores para os outros quando uma outra escolha o beneficiaria? Sim ou não.
- Crédito:** você é rápido em reconhecer que os outros, graças ao esforço e às contribuições deles, o ajudaram em seu sucesso? Sim ou não.

Thomas Macauley afirmou: "A medida do caráter real de uma pessoa é o que ela faria se soubesse que jamais seria descoberta." A vida é como um jogo de banca: às vezes, ele nos espreme. E, nesses momentos de pressão, o que quer que esteja no interior será descoberto. Não podemos dizer o que não temos. A imagem promete muito, mas produz pouco. A Integridade jamais nos desaponta.

5. INTEGRIDADE É ENSINAR O QUE JÁ VIVEMOS

Não podemos liderar ninguém além do caminho que já percorremos. Muitas vezes, ficamos tão preocupados com o produto que tentamos abreviar o processo, pegando atalhos. No que diz respeito à integridade, não há atalhos no processo. Por fim, a verdade é sempre exposta.

Recentemente, ouvi a história de um homem que entrevistou um consultor para uma das maiores companhias dos Estados Unidos sobre o controle de qualidade que utilizava. O consultor explicou:

- Em controle de qualidade, não nos preocupamos com o produto. Nós nos preocupamos com o processo. Se o processo estiver correto, o produto está garantido.

O mesmo é válido para a integridade: ela garante a credibilidade.

Quando a Challenger explodiu, os Estados Unidos ficaram perplexos ao descobrir que o controle de qualidade alertara a NASA de que o ônibus espacial não estava totalmente preparado para partir. Mas a produção declarou:

— O show precisa continuar.

Desastre. Bum! O mesmo que acontece com muitos líderes.

Lembro-me de ouvir uma história de um treinador de basquete, Don Nelson, que, repetidas vezes, enfatizava para o time: Jogue como no treino. Jogue como no treino.

Quando falhamos em seguir esse princípio, falhamos em alcançar nosso potencial pessoal. Quando os líderes falham em seguir esse princípio, eles, por fim, perdem a credibilidade.



NÃO FAÇAM ISSO NÃO SEI NADAR

6. INTEGRIDADE AJUDA O LÍDER A TER CREDIBILIDADE, NÃO APENAS A SER ESPERTO

Em um jantar com Fred Smith, esse sábio homem de negócios compartilhou comigo a diferença entre ter credibilidade e ser esperto. Afirmou que os líderes espertos nunca perduram. A afirmação me fez lembrar das palavras de Peter Drucker, em uma reunião com pastores para discutir questões importantes na igreja: "A exigência final da liderança eficaz é ganhar a confiança. Caso contrário, não haverá seguidores. [...] Um líder é alguém que tem seguidores. Para confiar em um líder não é necessário concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder diz exatamente o que quer dizer. E a crença em algo muito antiquado que se chama 'integridade'. As ações de um líder e as crenças professadas pelo líder devem ser congruentes ou, pelo menos, compatíveis. A liderança eficaz — e mais uma vez essa sabedoria antiga — não se fundamenta em ser esperto, mas diz respeito a ser consistente."³

Líderes sinceros não têm de fazer propaganda desse fato. Isso é visível em tudo que eles fazem, e logo todos tomam conhecimento disso. Da mesma forma, a insinceridade não pode ser escondida, disfarçada ou encoberta, por mais competente que um gerente possa ser.

A única forma de manter a boa vontade e a alta estima das pessoas com quem você trabalha é merecê-las. Ninguém pode enganar todas as pessoas o tempo todo. Cada um de nós, no fim, é reconhecido exatamente pelo que é — não pelo que aparenta ser.

Ann Landers afirmou: "As pessoas íntegras estão sempre dispostas a esperar até que os outros acreditem nelas, pois sabem que o tempo provará que estão certas."

7. INTEGRIDADE É UMA CONQUISTA ÁRDUA

Integridade não é um aspecto líquido e certo na vida das pessoas, mas resulta de autodisciplina, autoconfiança e decisão de ser extremamente honesto em todas as situações da vida. Infelizmente, no mundo de hoje, a força de caráter é um bem raro. A consequência disso é que temos poucos modelos de integridade. Nossa cultura produziu poucos heróis duradouros, poucos modelos de virtude. Tornamo-nos uma nação de imitadores, mas há poucos líderes que valem a pena ser imitados.

O sentido da integridade foi corroído. Deixe essa palavra escapar em 11 inversas em Hollywood, em Wall Street ou até em Main Street, e você receberá olhares vagos em resposta a tamanha ousadia. Para a maioria dos americanos, a palavra invoca idéias puritanas ou estreiteza de horizonte. Em uma época em que os sentidos das palavras são manipulados, os valores fundamentais, como a integridade, podem ser reduzidos a pó da noite para o dia.

A integridade é antiética para o espírito de nosso tempo. A filosofia dominante de nossa época nos faz girar em torno de uma mentalidade materialista e consumista. A necessidade ardente do momento suplanta a consideração de valores que têm relevância eterna.

Quando vendemos algo para alguém, também vendemos para nós mesmos. Hester H. Chomondelay salienta esse aspecto neste breve poema, **Judas**:

Ainda como antigamente
Os homens dão a si mesmos um preço
Judas vendeu por trinta moedas
A si mesmo — não a Cristo.

Billy Graham declarou: "Integridade é a cola que mantém nosso estilo de vida unido. Precisamos, de forma constante, lutar para manter nossa integridade intacta. Quando se perde a riqueza, não perdemos nada; quando perdemos a saúde, perdemos alguma coisa; quando perdemos o caráter, perdemos tudo."⁴

Para estruturar sua vida sobre o fundamento da integridade, use o poema a seguir (An I True to Myself? [*Sou verdadeiro comigo mesmo?*], de Edgar Guest, como um "teste do espelho" para avaliar como você está se saindo.

Tenho de viver comigo mesmo e, portanto,
Quero estar ajustado comigo para me conhecer,
Quero ser capaz, ao longo dos dias,
De me olhar sempre nos olhos;
Não quero me levantar com o pôr-do-sol,
E odiar-me pelas coisas que fiz.
Não quero guardar em uma prateleira do armário
Um monte de segredos sobre mim mesmo,
Enganando-me, à medida que vou de cá para lá,
Ao pensar que ninguém mais conhecerá
O tipo de homem que realmente sou;
Não quero vestir-me com fraudes e malogros.

Quero andar de cabeça erguida
E merecer o respeito de todos os homens;
Mas aqui, na luta por fama e riquezas,
Quero gostar de mim mesmo.
Não quero me olhar e só ver
Tumulto, blefe e show fútil.
Não posso me esconder de mim mesmo;
Vejo o que os outros talvez jamais saibam,
Não posso me enganar, e, portanto,
O que quer que aconteça, quero ter
Amor-próprio e consciência limpa.

A seguir, vejamos o Mentor Rest [O descanso do mentor], que nos faz a pergunta:

— Sou verdadeiro com meu líder?

Joseph Bailey entrevistou mais de trinta executivos de alto escalão. Descobriu que todos se beneficiaram diretamente do aprendizado com um mentor.⁵ Ralph Waldo Emerson afirmou: "Do que mais sentimos falta na vida é de alguém que possa nos transformar naquilo que podemos ser." Quando descobrimos essa pessoa, precisamos checar nosso crescimento de forma regular, indagando a nós mesmos:

— Estou aproveitando totalmente o ensinamento que recebo?

Pegar atalhos nesse processo é algo que acaba por ferir tanto seu mentor como a você mesmo.

Finalmente, pegue o MassesTest [0 teste das massas]. Ele pergunta:

— Sou verdadeiro com meus seguidores?

Como líder, compreendemos rapidamente que as decisões erradas não apenas nos afetam de modo adverso, mas também afetam aqueles que nos seguem. Entretanto, tomar decisões equivocadas por motivos equivocados é algo totalmente distinto. Antes de alcançar as rédeas da liderança, precisamos perceber que ensinamos o que sabemos e reproduzimos o que somos. Integridade é uma tarefa que diz respeito ao interior.

James P. Cozies e Barry Poser, defensores do modelo da confiança diante dos seguidores, em seu livro *The Leadership Challenger* [O desafiador da liderança], relatam que os seguidores esperam quatro coisas de seus líderes: honestidade, competência, visão e inspiração.⁶

Escreva o que você valoriza na vida. Uma convicção é uma crença ou princípio que você modela de forma regular, algo por que você estaria disposto a morrer. Quais são suas convicções?

Peça a um amigo que o conheça bem para que diga quais áreas de sua vida considera consistente (quando você faz o que diz) e que áreas considera inconsistente (quando você nem sempre faz o que diz).

Você só se torna aquilo que está se tornando agora

Embora não seja possível retroceder
E começar tudo de novo, meu amigo,
Qualquer um pode começar agora mesmo
E alcançar um fim totalmente novo.

4. O TESTE SUPREMO DA LIDERANÇA!

CRIAR TRANSFORMAÇÃO POSITIVA

Mude o líder, mude a organização. Tudo ascende e cai em liderança! Entretanto, descobri que não é fácil transformar líderes. Na verdade, descobri que os líderes resistem às mudanças tanto quanto os seguidores. O resultado? Líder não-transformado é igual à organização não-transformada. As pessoas fazem o que vêem.

Perfil de um líder em dificuldades

Observe que, dos doze pontos problemáticos para um líder, conforme enumerados abaixo, cinco deles se referem à relutância em mudar. Isso representa um problema para a organização.

- Não tem uma boa compreensão das pessoas
- Não tem imaginação
- Tem problemas pessoais
- Transfere responsabilidades
- Sente-se seguro e satisfeito
- Não é organizado
- Tem ataques de raiva
- Não assume riscos
- E inseguro e fica na defensiva
- E inflexível
- Não tem espírito de equipe
- Luta pela mudança

Nicolau Maquiavel afirmou: "Não há nada mais difícil de lidar, de condução mais perigosa e de sucesso mais incerto que assumir a liderança na adoção de uma nova ordem de coisas."

A primeira ordem de coisas a ser mudada sou eu, o líder. Depois que ponderar sobre como é difícil mudar a mim mesmo, então compreenderei o desafio de tentar mudar os outros. Esse é o teste derradeiro da liderança.

Um místico do Oriente Médio confidenciou:

—Fui um revolucionário em minha juventude, e todas as minhas orações para Deus eram desta forma: "Senhor, dá-me energia para transformar o mundo." Quando fui me aproximando da meia-idade, percebi que metade de minha vida já se fora sem que conseguisse mudar uma alma sequer. Portanto, mudei minha oração: "Senhor, dá-me graça para transformar todos aqueles que estão em contato comigo, apenas minha família e meus amigos, e ficarei satisfeito." Agora que sou um homem idoso, e meus dias estão contados, comecei a perceber como fui tolo. Minha única oração é esta: "Senhor, dá-me a graça para mudar a mim mesmo." Se tivesse feito essa oração desde o início, não teria desperdiçado minha vida.'

Howard Hendricks, em seu livro Ensinando a transformar vidas, lança um desafio para todo líder em potencial: "Escreva em algum lugar das margens desta página sua resposta para a pergunta: como você se transformou recentemente? Digamos, na semana passada? Ou no mês passado? No ano passado? Você consegue ser bem específico? Ou sua resposta precisa ser vaga? Você diria que está crescendo.

Tudo bem... Como? Talvez você diga: 'Bem, de todas as formas.' Ótimo!

Mencione uma dessas mudanças. Veja bem, aprendizado eficaz acontece apenas por meio de uma pessoa transformada. Quanto mais você muda, mais você se torna um instrumento de mudança na vida dos outros. Se você quiser se tornar um agente de mudança, você também precisa mudar."²

Hendricks também poderia ter dito: se quer continuar a liderar, você deve continuar a se transformar. Muitos líderes não lideram mais. Eles são como Henry Ford, conforme Robert Lacy descreve na biografia que foi sucesso de vendas, Ford: the Man and the Machine [Ford: o homem e a máquina] Lacy relata que Ford era um homem que amava tanto o modelo T que não queria mudar nenhum detalhe nesse carro. Chegou até mesmo

a despedir William Knudsen, grande perito na área de produção, porque Knudsen achava que o modelo T estava ficando ultrapassado.

Isso aconteceu em 1912, quando o modelo T tinha apenas quatro anos de idade e estava no auge de sua

Mude o líder
Mude a organização

popularidade. Ford acabara de retornar de excursão pela Europa e foi até a oficina em Highland Park, Michigan, para ver o novo projeto criado por Knudsen.

Ali mesmo na oficina, os mecânicos registraram como Ford teve um ataque momentâneo. Ele examinou o vermelho brilhante e lustroso da nova, e mais rebaixada, versão do modelo T, algo que considerou uma perversão monstruosa de seu amado projeto modelo T.

— Ford estava com as mãos nos bolsos e já dera umas três ou quatro voltas em torno do carro — relembra uma testemunha. — O carro tinha quatro portas, e o capô estava abaixado. Por fim, ele foi até o lado esquerdo do carro, tirou suas mãos do bolso, agarrou a porta e bum! Arrancou a porta! Como o homem conseguiu fazer aquilo, não sei! Ele deu um pulo e, num piscar de olhos, já tinha arrancado a outra porta. outro estrondo, e lá se foi o pára-brisa. Ele pulou para o banco de trás e começou a socar o teto do carro. Ele destruiu o teto com o salto de seu sapato. Arrebentou o carro o mais que pode.

Knudsen foi para a General Motors. Henry Ford cuidava do modelo T, mas as mudanças nos projetos de carros de seus competidores fizeram com que esse modelo ficasse ainda mais antiquado do que ele seria capaz de admitir. As necessidades da competição fizeram com que ele abandonasse sua atitude e construísse o modelo A, embora jamais pusesse seu coração nesse modelo. Mesmo com a General Motors nos calcanhares, o inventor queria que a vida se congelasse e não houvesse mais mudanças.

William A. Hewitt, diretor da Deere & Co, confirma essas idéias ao afirmar:

— Para ser um líder, ao longo da vida, você precisa manter-se receptivo a novas idéias. A qualidade da liderança que você oferece depende de sua habilidade de avaliar novas idéias, para distinguir entre o novo que nada acrescenta e o novo que realmente beneficia.

O líder como agente de mudança

Quando o líder muda interiormente, aprendendo a diferença entre a mudança-novidade e a mudança necessária, está pronto para se tornar, por sua vez, um agente de mudança. Neste mundo de aceleradas transformações e descontinuidades, o líder deve estar à frente para encorajar o crescimento e mostrar o caminho. Precisa primeiro entender os dois importantes requisitos da mudança: conhecer as exigências técnicas para a mudança e compreender a atitude e as exigências motivacionais para que a mudança aconteça. Esses dois requisitos são *Viver é mudar.*

necessários. No entanto, com maior frequência que o contrário, quando a falha em mudar ocorre, isso se deve à motivação inadequada ou ou inapropriada, e não à falta de conhecimento tecnológico.

Em geral, o gerente tem mais conhecimento das exigências técnicas para a mudança, ao passo que o líder tem uma melhor compreensão das exigências motivacionais e comportamentais que os seguidores necessitam ter. Observe a diferença: no início, as habilidades do líder são essenciais. Nenhuma mudança ocorrerá se as necessidades psicológicas não forem supridas. Assim que a mudança se inicia, as habilidades do gerente são necessárias para o andamento do processo. Em seu livro *Increasing Your Leadership Confidence* [Aumentando sua confiança como líder], Bobb Biehl o afirma da seguinte maneira: "Ainda que faça sentido logicamente, toda mudança gera ansiedade. Todos nós precisamos de um nicho, e quando o nicho começa a mudar, nosso desconforto provoca estresse e insegurança. Assim, antes de apresentar a mudança, devemos considerar a dimensão psicológica dos afetados."⁴ Um bom exercício quando você enfrenta mudanças é fazer uma lista das vantagens e desvantagens lógicas que devem resultar dessa mudança e a seguir, fazer uma outra lista indicando o impacto psicológico que provoca. Passar esses dados para o papel pode ser esclarecedor. Você pode se descobrir proferindo estas palavras:

— É desagradável admitir isso, mas eu me sinto inseguro em relação a este ponto, embora, logicamente, as mudanças pareçam fazer sentido.

Outra possibilidade é que a mudança não esteja afetando sua segurança emocional, mas que você se perceba ruminando sobre o sentido de mudar ao examinar as vantagens e as desvantagens. A chave é distinguir entre os aspectos lógicos e psicológicos de qualquer mudança. Um relato histórico de resistência à mudança Não há nada mais difícil de lidar, de condução mais perigosa e de sucesso mais incerto que levar mudanças a cabo. Por quê? O líder angaria muitos inimigos, que são todos aqueles que se saíam bem sob as condições antigas, e apenas defensores mornos, aqueles que podem se sair bem com as mudanças.

A resistência à mudança é universal Ela permeia todas as classes

sociais e todas as culturas. Agarra cada uma das gerações pelo pescoço

Mudar é crescer

e tenta parar o movimento à frente em direção ao progresso. Muitas pessoas com boa escolaridade, após

serem confrontadas com a verdade, não demonstraram boa vontade para mudar sua mente, sua forma de pensar. Por exemplo, por séculos, as pessoas acreditavam que Aristóteles estava certo quando afirmou que quanto mais pesado o objeto mais rápido cairia no solo. Aristóteles foi considerado um dos maiores pensadores de todos os tempos e, certamente, ele poderia estar enganado. Foi preciso que um homem corajoso pegasse dois objetos, um pesado e outro leve, e os deixasse cair de grande altura para ver se o objeto mais pesado cairia

primeiro ou não. Mas ninguém ousou dar um passo à frente até quase dois mil anos após a morte de Aristóteles. Em 1589, Galileu reuniu professores eruditos na base da torre de Pisa. A seguir, ele foi até o topo e empurrou dois pesos, um pesando vinte quilos e o outro, dois. Os dois pesos caíram no solo ao mesmo tempo. Mas o poder da crença na sabedoria convencional era tão forte que os professores negaram o que tinham visto. Continuaram a achar que Aristóteles estava certo. Galileu, com seu telescópio, provou a teoria de Copérnico de que a Terra não era o centro do universo. A Terra e os demais planetas giravam em torno do Sol. No entanto, quando tentou mudar a crença das pessoas, foi detido e passou o resto da vida em prisão domiciliar.

Resistir à mudança pode afetar inconscientemente a saúde e a vida das pessoas, conforme o relato a seguir demonstra. Hipócrates descreveu o escorbuto na Antigüidade. A doença parecia atingir especialmente os exércitos no campo de batalha e as cidades sitiadas por longos períodos de tempo. Mais adiante, após a descoberta da América, quando viagens longas de navio passaram a ser comum, o escorbuto grassou em meio aos marinheiros. Pouco se conhecia sobre o que causava o escorbuto e muito menos ainda sobre a cura dessa doença, embora fossem elaboradas teorias e sugeridos remédios. Nenhum deles era totalmente eficaz, e a maioria, inútil.

Em 1553, Cartier fez sua segunda viagem à Terra Nova. De seus cento e três homens, cem desenvolveram o doloroso escorbuto e passavam por grande agonia quando os índios iroquois, de Quebec, vieram em auxílio

deles com o que foi descrito como "cura milagrosa". Os índios iroquois deram aos marinheiros doentes uma infusão de casca e folhas de pinheiro.

Em 1553, o almirante sir Richard Hawkins observou que, durante sua carreira em alto mar, dez mil homens sob seu comando morreram de escorbuto. Ele também registrou que, de acordo com sua experiência, laranjas azedas e limão provaram ser os remédios mais eficazes para a cura dessa doença. No entanto, essas observações não tiveram nenhum efeito avassalador para se tomar consciência do que poderia prevenir o escorbuto, e ninguém prestou muita atenção às observações desse almirante.

James Lind, cirurgião naval britânico, que posteriormente assumiu o posto de médico chefe do Hospital Naval, em Portsmouth, Inglaterra, publicou, em 1753, um livro em que afirmava de forma explícita que o escorbuto poderia ser eliminado se simplesmente os marinheiros ingerissem suco de limão. Lind citou muitas histórias de casos de sua experiência como cirurgião naval em alto-mar, casos que comprovavam a eficiência de agrião, tamarindo, laranja e limão contra o escorbuto. Na verdade, qualquer alimento que contenha vitamina C — mais abundante nas frutas cítricas, em tomates e, em quantidades menores, na maioria dos vegetais verdes e outras frutas — previne o escorbuto.

Você, legitimamente, esperaria que o Dr. Lind fosse muito honrado o louvado por essa grande contribuição, mas, na verdade, foi exatamente o contrário que aconteceu. Ele ficou frustrado e, cheio da amargura, declarou:

— E muito difícil fazer as pessoas acreditarem que uma doença tão letal e tão temida pode ser curada ou prevenida de forma tão simples. Seria certamente mais fácil depositar fé em um composto cheio de pompa intitulado "elixir dourado contra o escorbuto" ou algo similar. Essas pessoas a quem o Dr. Lind se referia eram os Lordes do Almirantado e outros médicos. De fato, esses homens ignoraram o conselho do Dr. Lind por nada menos que quarenta anos. Um capitão do mar — o famoso capitão James Cook — seguiu seu conselho e estocou seus navios com grande suprimento de frutas frescas.

Em 1776, a Sociedade Real de Londres homenageou o capitão Cook por seu sucesso, mas os oficiais da Marinha ignoraram esses relatos. Foi apenas em 1794, o ano da morte do Dr. Lind, que um esquadrão da Marinha Britânica recebeu suprimento de suco de limão antes da viagem. Nessa viagem, cuja duração foi de 23 semanas, não se registrou nem um só caso de escorbuto. Foi preciso, no entanto, mais uma década após esse acontecimento para que se decretasse aos marinheiros a regra de uma

porção diária de suco de limão como prevenção contra o escorbuto. Com esse regulamento, a Marinha Britânica não registrou mais nenhum caso de escorbuto.^s

Infelizmente, houve perda desnecessária de vidas por resistência a mudanças. Isso é ultrajante. Não permita que sua falta de flexibilidade seja um obstáculo para seu sucesso pessoal como líder.

Como você escreve a palavra "atitude"?

Orientação:

1. Escreva a palavra atitude sobre a linha à esquerda, com a mão que utiliza para escrever.
2. Escreva a palavra atitude na linha à direita com a outra mão.

A palavra atitude escrita com a
mão que utiliza para escrever

A palavra atitude escrita
com a outra mão

APLICAÇÃO:

Quando observa a palavra atitude escrita pela mão que não usa para escrever, você vê o que acontece quando tentamos fazer algo novo. Conforme já se afirmou: "Nada deveria ser feito pela primeira vez." Por que se resiste à mudança? Em uma dos historinhas do Snoopy, Charlie Brown pergunta ao Linus:

- Talvez você consiga me dar uma resposta, Linus. O que você faria se sentisse que ninguém gosta de você?
 - Tentaria olhar para mim mesmo de forma objetiva e ver em que poderia melhorar. Esta é minha resposta, Charlie Brown – retrucou Linus.
 - Odeio essa resposta – resmungou Charlie Brown.
- Tal como Charlie Brown, arranjam muitos motivos para resistir à mudança.

NÃO SE MUDA AUTOMATICAMENTE

Costumamos ser refratários a uma idéia que não é de nossa autoria, mesmo quando nos parece de grande interesse. E como se quisessem nos manipular ou nos tornar peões do jogo de xadrez do sistema. Porém, os líderes sábios permitem que seus seguidores lhes dêem idéias e que façam parte do processo de mudança. Em geral, a chave para compreender minha atitude sobre a mudança é a autoria: se eu a estou iniciando, sou totalmente a favor dela; se algum outro me impõe mudanças, tendo a resistir.

A ROTINA É INTERROMPIDA

Os hábitos nos liberam de raciocinar sobre nossas ações; por isso costumamos ter muitos deles. Hábitos não são instintos: são adquiridos; não acontecem sem mais nem menos, mas são causados. Primeiro, formamos hábitos, mas depois nossos hábitos nos formam. Toda mudança ameaça nosso padrão de hábitos e nos força a pensar, reavaliar e, algumas vezes, desaprender comportamentos antigos.

Quando era adolescente, comecei a me interessar por golfe. Infelizmente, aprendi sozinho, em vez de ter aulas. Após alguns anos e da aquisição inocente de muitos hábitos, participei de um jogo de golfe com um excelente jogador. Quando estávamos para terminar o percurso todo, ele gentilmente me disse que meu principal problema era que eu chegava muito perto da bola antes

de dar a tacada. A seguir, ofereceu-se amavelmente para me ajudar. De forma honesta, mencionou que eu precisaria de algumas mudanças, se quisesse melhorar meu jogo. Quando lhe pedi que especificasse as mudanças necessárias, respondeu-me:

— Tudo!

No ano seguinte, tive de desaprender velhos hábitos. Aquela foi uma das experiências mais difíceis de minha vida. Muitas vezes, ficava tentando voltar para meus velhos hábitos a fim de sentir um alívio temporário daquele tremendo esforço que ainda não dera os resultados que queria — jogar melhor.

A MUDANÇA NOS FAZ TER MEDO DO DESCONHECIDO

Mudar é como viajar por águas inexploradas, o que aumenta nossas inseguranças. De fato, muitos se sentem mais confortáveis com antigos problemas do que com novas soluções. São como a congregação que precisava muitíssimo de um novo prédio, mas temia se aventurar a isso. Durante o culto, algumas placas de gesso do forro caíram em cima do presidente do conselho. De imediato, marcou-se uma reunião e tomaram-se as seguintes decisões:

Primeira:	construiremos uma nova igreja.
Segunda:	construiremos uma igreja no mesmo local da antiga.
Terceira:	usaremos o material da antiga igreja para construir a nova.
Quarta:	adoraremos na antiga igreja até que a nova seja construída.

Algumas pessoas são receptivas às mudanças desde que isso não lhes custe nada nem lhes cause nenhum inconveniente.

O PROPÓSITO DA MUDANÇA NÃO É CLARO

Os liderados resistem à mudança quando ouvem a notícia de uma fonte de segunda-mão. Quando se toma uma decisão, quanto mais demora na comunicação direta, mais resistência. Da mesma forma, a resistência aumenta se a mudança não vier daquele que costuma tomar decisões. Por isso, as decisões devem ser tomadas sempre nos escalões mais baixos. Quem decide terá mais chances de agir corretamente se estiver diretamente implicado no assunto, enquanto os que serão afetados pela mudança logo tomarão conhecimento do processo.

A MUDANÇA GERA O MEDO DO FRACASSO

Elbert Hubbard afirmou que o maior erro que alguém pode cometer é o medo de errar. É trágico quando o "sucesso sobe à cabeça", mas ainda mais trágico é quando o fracasso sobe à cabeça. Quando isso acontece, acabo por concordar com Larry Anderson, o lançador do time de beisebol San Diego Padres, quando diz:

— Se você não for bem sucedido no primeiro arremesso, o fracasso pode ser seu companheiro.

Por medo de que o fracasso se torne companheiro, costumamos nos apegar de forma obstinada ao que nos conforta, resistindo bravamente às mudanças.

As RECOMPENSAS PELA MUDANÇA NÃO SE EQUIPARAM AO ESFORÇO QUE ELA EXIGE

As pessoas não mudam até que percebam que as vantagens da mudança são muito maiores que as desvantagens de se continuar igual. O que os líderes às vezes falham em reconhecer é que os seguidores sempre pesam as vantagens e desvantagens da questão à luz dos ganhos e das perdas pessoais, não à luz dos ganhos e perdas da organização.

As PESSOAS ESTÃO SATISFEITAS DEMAIS

Conforme revela a história a seguir, retirada de *Parables* [Parábolas], há quem prefira morrer a mudar.

Em 1940, o relógio suíço, na esfera mundial, era o mais prestigiado e o de melhor qualidade. Por conseguinte, 80% dos relógios vendidos no mundo eram feitos na Suíça. No final da década de 1950, o relógio digital foi apresentado aos líderes da indústria de relógios suíços. Eles rejeitaram essa nova idéia, pois sabiam que tinham os melhores relógios os melhores fabricantes de relógios. O homem que desenvolveu o relógio digital vendeu então a idéia para a Seiko.

Em 1940, as companhias que fabricavam relógios suíços empregavam oitenta mil pessoas. Hoje, eles empregam dezoito mil. Em 1940, 80% dos relógios vendidos no mundo eram suíços. Hoje, 80% dos relógios vendidos são digitais. Essa história representa o que acontece com muitas organizações e pessoas. Preferimos morrer a mudar.

NÃO HÁ MUDANÇA SE NOS ENTREGAMOS AO PENSAMENTO NEGATIVO

Quem pensa de forma negativa, independentemente do estado em que se encontra no presente, depara-se com o desapontamento no futuro. O epitáfio de uma pessoa negativa na lápide de seu túmulo deveria ser: "Eu esperava por isso." Esse tipo de pensamento pode ser mais bem descrito por um cartaz que, muitos anos atrás, li em prédio comercial.

Não olhe — você pode ver.
Não ouça — você pode escutar.
Não pense — Você pode aprender.
Não tome uma decisão — você pode estar errado.
Não ande — você pode tropeçar.
Não corra — você pode cair.
Não viva — você pode morrer.

Gostaria de acrescentar mais um pensamento a essa lista deprimente:

Não mude — você pode crescer.

Os SEGUIDORES NÃO TÊM RESPEITO PELO LÍDER

Quando os seguidores não gostam do líder que supervisiona a mudança, o sentimento deles não permitirá que encarem o processo de forma objetiva. Em outras palavras, a reação à mudança e ao agente da mudança se equivalem.

Um dos princípios que compartilho em minhas palestras sobre liderança é este: "Você tem de amá-los antes de liderá-los." Quando você ama, de forma correta e genuína, seus seguidores, eles o respeitam e o acompanham ao longo de muitas mudanças.

O LÍDER É SUSCETÍVEL AO SENTIMENTO QUE BROTA DA CRÍTICA PESSOAL

Também há resistência a mudanças por parte de líderes. Por exemplo, se um líder desenvolve um programa que se torna defasado, pode sentir a mudança como um ataque pessoal e, portanto, reagir de forma defensiva.

Para haver crescimento e eficácia contínua, toda organização deve passar pelo ciclo contínuo de quatro estágios: criar, conservar, criticar e mudar. A figura abaixo ilustra esse ciclo:



Os estágios 1 e 4 representam as funções ofensivas da organização. Os estágios 2 e 3, as funções defensivas. Ou os criadores lidam com a possibilidade e a efetivação de mudanças, ou serão substituídos por aqueles que abraçam o novo e o criam.

A mudança pode representa perda pessoal

Sempre que a mudança é iminente, a pergunta que assola a mente de todos é a seguinte: "Como isso me afeta?" De forma geral, há três grupos de pessoas nas organizações: (1) aqueles que perderão; (2) aqueles que são neutros; e (3) aqueles que se beneficiarão. Cada um desses grupos é distinto e deve ser tratado com sensibilidade, mas também com honestidade.

A MUDANÇA EXIGE COMPROMETIMENTO EXTRA

O tempo, para muitos, é o bem mais precioso. Sempre que uma mudança está prestes a ocorrer, todos nós a examinamos para saber como nos afetará. De modo geral, concluímos que o resultado será bom se não significar um aumento do nosso tempo de comprometimento com a organização. Sidney Howard afirmou que um dos passos mais importantes para descobrir o que você quer é saber do que precisa abrir mão para conseguir o que deseja. Quando o custo da mudança é tempo, muitos podem resistir a ela.

Quando se trata do comprometimento do tempo, o líder deve determinar se a pessoa não está disposta a mudar ou se é incapaz de mudar. A disposição diz respeito à atitude, e há pouco que você possa fazer quanto a isso. Mas a habilidade para mudar diz respeito à perspectiva. Muitos estão dispostos a mudar, mas, em razão da forma como percebem suas circunstâncias e responsabilidades presentes, são incapazes de mudar. Nesse momento, o líder pode ajudar ao tomar algumas atitudes: priorizar as tarefas, eliminar tudo que não é essencial e focar o valor consequencial da mudança.

A ESTREITEZA MENTAL IMPEDE A ACEITAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

Em 1993, aproximadamente 1.600 pessoas pertenciam ao International Fiat Earth Research Society of America [Sociedade Internacional dos Estados Unidos Pesquisa Terra Plana]. O presidente dessa sociedade, Charles K. Johnson, declarou que, em toda a sua vida, sempre foi um defensor da terra plana.

— Quando via um globo na escola, não o aceitava naquela época e não o aceito hoje. Isso me faz lembrar o homem que morava em Maine e que chegou aos cem anos de idade. Um repórter viajou da cidade de Nova York a Maine para entrevistar esse homem. Sentado na varanda da casa do ancião, o repórter perguntou-lhe:

- Aposto como viu muitas mudanças em sua vida.
- Vi mesmo, e vi cada uma delas envelhecer — retrucou o homem.

A TRADIÇÃO RESISTE À MUDANÇA

Amo esta piada: "Quantas pessoas são necessárias para trocar uma lâmpada?" A resposta: "Quatro. Uma para trocar a lâmpada, e três para lembrar como a antiga lâmpada era boa." Isso me lembra a história de um antigo sargento do exército que teve de tomar conta de um gramado em frente do quartel-general administrativo em um quartel de Michigan. O sargento delegou prontamente a tarefa para um soldado raso, dizendo-lhe que aguassem o gramado todos os dias às cinco da tarde. O soldado raso seguiu as ordens de forma cuidadosa. Certo dia, houve uma terrível tempestade, e o sargento, ao entrar na caserna, viu o soldado raso descansando.

— Qual o problema com você? — vociferou o sargento. — Já são cinco horas, e você deveria estar aguando a grama!

— Mas sargento — retrucou o soldado raso, um tanto confuso —, está chovendo. Veja o temporal lá fora.

— E daí? — berrou o sargento. — Você tem capa de chuva, não tem?

A lei de Cornfield afirma que, para que algo seja realizado, todos precisam estar convencidos da necessidade de sua realização, e convencidos por tanto tempo que já é hora de fazerem algo diferente.

A lista de checagem para a mudança

SIM	NÃO
_____	_____ A mudança beneficia os seguidores?
_____	_____ A mudança é compatível com o propósito da organização?
_____	_____ A mudança é específica e está clara para todos?
_____	_____ Os 20% do topo (os influenciadores) estão a favor da mudança?
_____	_____ É possível adotar um período de teste antes de sua implementação total?
_____	_____ Os recursos físicos, financeiros e humanos estão disponíveis para sua implementação?
_____	_____ A mudança é reversível?

- _____ A mudança é o passo seguinte mais óbvio?
- _____ A mudança representa benefícios a curto e longo prazo?
- _____ A liderança é capaz de promovê-la?
- _____ Este é o momento correto para mudar?

Em alguns momentos, o líder pode se sentir como a Lucy, das histórias em quadrinhos do Snoopy. Estão Lucy e Charlie Brown apoiados em uma cerca quando ela declara:

- Gostaria de mudar o mundo.
- Por onde começaria? — pergunta Charlie Brown.
- Começaria com você — remata a garota.

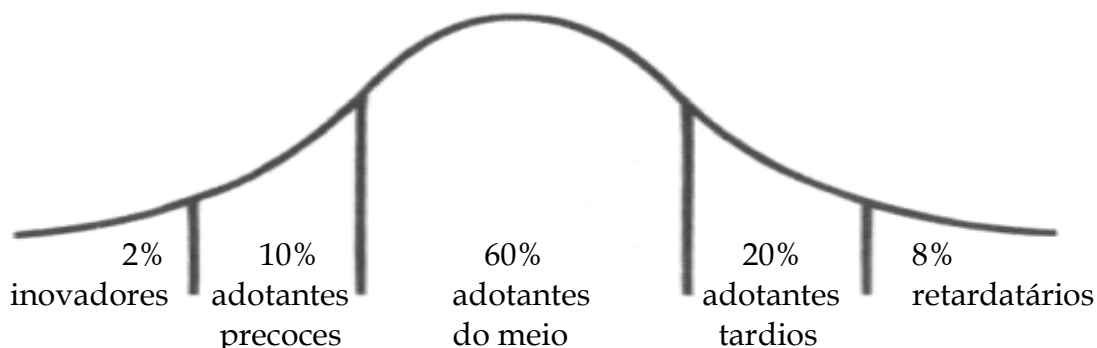
A última pergunta: "Este é o momento correto para mudar?", é a consideração derradeira para a implementação da mudança. O sucesso de um líder em trazer transformações acontecerá somente se o tempo estiver correto. Em meu livro *Atitude vencedora*, esse assunto é discutido em uma breve sequência:

- A decisão errada no momento errado — desastre.
- A decisão errada no momento certo = equívoco.
- A decisão certa no momento errado = inaceitabilidade.
- A decisão certa no momento certo = sucesso.

As pessoas mudam: após terem se ferido o bastante e perceberem que tem de mudar; quando aprendem o suficiente e querem mudar; quando recebem o suficiente e se sentem capazes de mudar. O líder deve reconhecer quando as pessoas estão em um desses três estágios. De fato, os líderes do topo criam uma atmosfera que ocasiona uma dessas três atitudes.⁶

O processo evolucionário da mudança

É útil lembrar que a mudança pode ser vista como revolucionária (algo totalmente diferente do que existia antes) ou evolucionária (um refinamento do que existia antes). Em geral, é mais fácil apresentar a mudança como um refinamento do que apresentá-la como algo grande, novo e totalmente diferente. Quando se introduz na organização uma proposta de mudança, as pessoas costumam se dividir em cinco categorias.



INOVADORES SÃO OS SONHADORES

Eles são os que dão origem a novas idéias e, em geral, não são reconhecidos como líderes ou criadores de diretrizes.

OS ADOTANTES PRECOCES SÃO OS QUE RECONHECEM UMA BOA IDÉIA QUANDO A VÊEM

A opinião deles é respeitada na organização. Embora eles não criem a idéia, eles tentam convencer os outros a aceitá-la.

OS ADOTANTES DO MEIO SÃO A MAIORIA

Eles respeitam as opiniões dos outros. Em geral, eles são ponderados em sua análise da nova idéia, embora tenham a inclinação de manter as coisas como estão. Eles podem ser influenciados pelos outros influenciadores, tanto os positivos como os negativos, da organização.

OS ADOTANTES TARDIOS REPRESENTAM O ÚLTIMO GRUPO A ENDOSSAR UMA IDÉIA

Com frequência, posicionam-se contra as mudanças e podem nunca reconhecer verbalmente sua aceitação. Em geral, se a maioria der seu apoio à mudança, eles a adotam.

O RETARDATÁRIOS SÃO SEMPRE CONTRA A MUDANÇA

O compromisso deles é com o status quo e com o passado. Costumam tentar criar divisão na organização.⁷

O processo evolucionário da mudança bem-sucedida em uma organização pode ser resumido a oito passos, que devem se desenrolar à medida que a organização vai de uma ponta a outra: desde a ignorância completa sobre a mudança desejada e seus efeitos até a total abertura para o novo.

- Passo 1: **ignorância.** Os seguidores não sentem nenhum direcionamento unificado ou senso de prioridade. Eles estão "no escuro".
- Passo 2: **informação.** As pessoas recebem informações gerais. De início, as idéias para a mudança não são abraçadas.
- Passo 3: **infusão.** A penetração das novas idéias no status quo pode levar a confrontações que acabem por resultar em apatia, preconceito e tradição. A tendência geral é focar o problema.
- Passo 4: **mudança individual.** Os "adotantes precoces" começam a ver os benefícios da mudança proposta e começam a abraçá-la. As convicções pessoais substituem a complacência.
- Passo 5: **mudança na organização.** Os dois lados da questão são discutidos. Observam-se menos atitudes defensivas e maior receptividade em relação às mudanças observadas. O momentum passa de antimudança a pró-mudança.
- Passo 6: **aplicação inábil.** Algumas falhas e alguns sucessos são experimentados à medida que se implementa a mudança. O processo de aprendizado é

- rápido.
- Passo 7: **integração.** A inabilidade começa a diminuir e o grau de aceitação aumenta. O resultado é um crescente senso de realização, e observa-se uma onda secundária de resultados e sucessos.
- Passo 8: **inovação.** Os resultados relevantes criam confiança e disposição de se assumir riscos. O resultado é a disposição de mudar de forma mais rápida e mais ousada.

A medida que se dá o passo 8, a organização, como um todo, passa a ter mais disposição de passar por todo o processo novamente. O maior efeito do processo se desenvolve à medida que a maioria da organização se expõe repetidas vezes à nova idéia.

- 1ª exposição:** "Rejeito esse pensamento, pois ele entra em conflito com minhas idéias pré-concebidas."
- 2ª exposição:** "Bem, compreendo a idéia, mas não posso aceitá-la."
- 3ª exposição:** "Concordo com a idéia, mas tenho reservas a seus usos."
- 4ª exposição:** "Veja bem, aquela idéia expressa muito bem a forma como me sinto sobre o assunto."
- 5ª exposição:** "Utilizei aquela idéia hoje. Foi maravilhoso!"
- 6ª exposição** "Dei essa idéia a alguém ontem. No sentido mais verdadeiro da palavra, essa idéia agora já me pertence."

Criar o clima para a mudança

Estudos sobre o comportamento humano demonstram que em geral as pessoas não resistem às mudanças; elas resistem "a mudar a si mesmas".⁸ Esta seção enfatizará como criar uma atmosfera que encorajará o desejo de transformação. A menos que as pessoas sejam transformadas, a mudança não ocorre. A primeira afirmação deste capítulo foi a seguinte:

"Mude o líder, mude a organização." Bem, temos de começar com o líder e desenvolver uma estratégia para a organização.

O LÍDER DEVE DESENVOLVER A CONFIANÇA

É maravilhoso quando os liderados acreditam no líder. É maravilhoso quando o líder acredita nos liderados. Quando esses dois aspectos estão resentes, o resultado é confiança. Quanto mais as pessoas confiam no líder, mais dispostas estarão para aceitar as mudanças propostas por ele. Warren Bennis e Bert Nanus afirmam que "a confiança é a liga emocional que junta líderes e seguidores".⁹ Abraham Lincoln declarou o seguinte:

— Se você quer ganhar um homem para sua causa, primeiro convença-o de que você é um amigo verdadeiro. A seguir, sonde-o para descobrir o que ele quer realizar.

Minha primeira questão ao líder que quer fazer mudanças em uma organização sempre é esta:

— Qual é seu relacionamento com seu pessoal?

Se o relacionamento é positivo, então o líder está pronto para dar o passo seguinte.

O LÍDER PRECISA FAZER MUDANÇAS PESSOAIS ANTES DE PEDIR QUE OS OUTROS MUDEM

Infelizmente, muitos líderes são como minha amiga que fez uma lista de resoluções de Ano Novo: ser mais agradável com as pessoas, comer alimentos mais nutritivos, ser mais generoso com meus amigos, cortar os doces e as gorduras, ser menos crítico com os outros. Minha amiga mostrou-me a lista, e fiquei muito impressionado. Aqueles eram objetivos maravilhosos.

- Mas — perguntei-lhe — você acha que será capaz de alcançar todos esses objetivos?
- Por quê? — indagou ela. — Esta lista é para você !

Andrew Carnegie afirmou:

- À medida que envelheço, presto menos atenção ao que os homens dizem. Apenas observo o que fazem.

Grandes líderes não apenas dizem o que deve ser feito, eles o fazem !

BONS LÍDERES COMPREENDEM A HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

Quanto mais tempo sem mudanças a organização passou, mais esforço será necessário para introduzi-las. Da mesma forma, quando se implementa a mudança e o resultado é negativo, as pessoas na organização não abraçarão novas propostas de mudança tão facilmente, mas ficarão desconfiadas. O oposto também é verdade. Mudanças bem-sucedidas no passado preparam as pessoas a aceitar prontamente mais mudanças.

G. K. Chesterton sugere o seguinte:

- Não tire a cerca até que saiba a razão pela qual foi posta ali. É importante saber o que aconteceu no passado antes de implementar mudanças futuras.

PONHA OS INFLUENCIADORES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

Os líderes têm duas características. A primeira, têm uma destinação determinada; e a segunda, são capazes de persuadir outros a seguir com eles. São como o presidente de uma grande corporação que se atrasa para uma reunião e, ao entrar às pressas na sala, ocupa o lugar disponível mais próximo da porta, em vez de se sentar no local habitual. Um de seus jovens ajudantes protesta:

- Por favor, o senhor deveria estar à cabeceira da mesa.
- Meu caro, onde quer que eu me sente é a cabeceira da mesa — responde o executivo, que, por sinal, tinha uma compreensão saudável de sua posição na empresa.

VERIFIQUE A QUANTIDADE DE MUDANÇA QUE HÁ EM SEU BOLSO

Todo líder recebe certa quantidade de mudança (apoio emocional na forma de moedas de troca) no início do relacionamento. Se o relacionamento se enfraquece, o líder desiste da mudança até que, para ele, chegue a ponto de ser possível falir com a organização. Lembre-se sempre: é preciso ter moeda de troca para mudar. Quanto mais moeda de troca no bolso do líder, mais mudanças podem ser feitas na vida do pessoal. Infelizmente, o oposto também é verdade.

BONS LÍDERES SOLICITAM O APOIO DOS INFLUENCIADORES ANTES DE A MUDANÇA SE TORNAR PÚBLICA

Esta lista de checagem com dez itens inclui todos os passos que um bom líder dará a fim de solicitar o apoio dos maiores influenciadores na organização para a mudança.

1. Enumere o(s) maior(es) influenciador(es) nos principais grupos da organização.
2. Quantas pessoas serão afetadas diretamente por essa mudança? (Essas pessoas representam o grupo mais importante.)
3. Quantas pessoas serão afetadas indiretamente por essa mudança?
4. Quantas pessoas, provavelmente, terão uma atitude positiva?
5. Quantas pessoas, provavelmente, terão uma atitude negativa?
6. Que grupo é o principal?
7. Que grupo é o mais influente?
8. Se o grupo positivo é mais forte, reúna os influenciadores para uma discussão.
9. Se o grupo negativo é mais forte, reúna-se com os influenciadores individualmente.
10. Conheça a "chave" para cada influenciador.

DESENVOLVA UMA AGENDA DE REUNIÕES QUE IMPULSIONE A MUDANÇA

Toda nova idéia passa por três fases: isso não dará certo; isso custará muito caro; e sempre achei que essa era uma boa idéia. Um líder sábio, por compreender que as pessoas mudam durante o processo, desenvolverá uma agenda de reunião para fortalecer esse processo. Uma que uso há quinze anos comprovou ser muito eficiente.

Itens de informação: os itens de interesse para aqueles que participam da reunião; itens positivos que elevam o ânimo dos participantes. (Isso serve para iniciar a reunião em alto estado de espírito.)

Itens de estudo: as questões a ser discutidas, mas que ainda não serão votadas. (Isso permite o compartilhar de idéias sem a pressão para representar nenhum ponto de vista.)

Itens de ação: as questões a ser votadas já foram itens de estudo anterior. (Isso permite que o ponto em pauta já tenha sido assimilado. Se uma mudança maior for exigida, mantenha a questão na categoria de estudo até que possa ser aceita após algum tempo de assimilação.)

ENCORAJE OS INFLUENCIADORES PARA QUE INFLUENCIEM OUTRAS PESSOAS DE MODO INFORMAL

As grandes mudanças não devem surpreender. Um "vazamento de informação na liderança", quando feito de forma apropriada, prepara as pessoas para a reunião formal.

Todos os anos, explico para meus líderes principais que eles carregam dois baldes: um com gasolina, outro com água. Sempre que há um "pequeno incêndio" na organização, uma briga por temor da possibilidade de mudança, os influenciadores são os primeiros a ouvir essas notícias. Quando chegam ao local do incêndio, eles ou jogam o balde de gasolina na situação, causando realmente um problema, ou jogam o balde d'água no pequeno incêndio e acabam com o problema. Em outras palavras, os principais influenciadores são o grande trunfo do líder ou seu principal ponto vulnerável.

Vazamentos de informação na liderança devem ser planejados e positivos, a fim de preparar as pessoas para a reunião em que a mudança será formalmente apresentada.

MOSTRE PARA AS PESSOAS COMO A MUDANÇA AS BENEFICIARÁ

Pressuposto: a mudança proposta se destina ao que é melhor para as pessoas, não para o líder. As pessoas devem vir primeiro. Uma placa em uma porta de estação de ônibus dizia o seguinte: "Para a conveniência dos outros, feche a porta, por favor." Como a porta permanecia sempre aberta, mudaram a placa: "Para seu próprio conforto, feche a porta, por favor." A porta passou a ser fechada. Os líderes de uma organização tendem a pensar e liderar a partir da perspectiva da companhia, não da perspectiva das pessoas.

THABALHE PARA QUE AS PESSOAS SE APROPRIEM DA MUDANÇA

A abertura do líder pavimenta o caminho para que as pessoas se apropriem da mudança. Sem esse senso de propriedade, as mudanças têm vida curta. Mudar os hábitos e a forma de pensar das pessoas é como escrever instruções na neve durante uma tempestade. A cada vinte minutos, as instruções devem ser reescritas, a não ser que o sentido de propriedade seja dado junto com as instruções.

COMO POSSIBILITAR A APROPRIAÇÃO DA MUDANÇA

1. Informe as pessoas de antemão para que tenham tempo de pensar sobre as implicações da mudança e de como o processo as afetará.
2. Explique os objetivos gerais da mudança — suas razões e o momento de sua implementação.
3. Mostre os benefícios da mudança. Seja honesto com os liderados que poderão sofrer prejuízos. Alerta-os com bastante antecedência e ajude-os a achar outro emprego, se necessário.
4. Peça a todos que serão afetados pelas mudanças para que participem de todos os estágios do processo.
5. Mantenha os canais de comunicação abertos. Forneça oportunidades para que se discuta a mudança. Encoraje as perguntas, os comentários e qualquer outro tipo de feedback.
6. Seja flexível e adaptável ao longo de todo o processo. Admita os erros e faça ajustes sempre que apropriado.
7. Demonstre constantemente sua crença na mudança e seu comprometimento com o processo. Mostre sua confiança na habilidade de seu pessoal para implementar a mudança.

8. Forneça entusiasmo, assistência, apreço e reconhecimento para a implementação dessa mudança.¹⁰

A mudança acontecerá

A questão não deve ser "Será que mudaremos algum dia?", mas "Quando e o quanto mudaremos?". Nada permanecerá da mesma forma, exceto o fato de que a mudança estará sempre presente. Até mesmo no início, Adão, segundo os boatos, disse para Eva enquanto saíam do paraíso:

- Meu bem, vivemos em uma época de transição.

Charles Exley, presidente da NCR Corporation, declarou:

— Estou em atuação no mercado há 36 anos. Aprendi muito, porém a maior parte do que aprendi já não se usa mais. Lincoln Barnett, escritor, descreveu certa vez a empolgação que compartilhava com um grupo de alunos que saíam de uma aula de física no *Institute for Advanced Study* [Instituto para Estudos Avançados] de Princeton.

- Como foi a aula? — alguém perguntou.
- Maravilhosa — respondeu o Sr. Barnett. — Tudo que aprendemos na semana passada não é verdade.

Manter-se atualizado com as mudanças e reportá-las à organização são desafios constantes para o líder. Os líderes devem ter consciência, por exemplo, da informação como a que apresentamos a seguir, que foi esboçada em um artigo escrito pelo Dr. Richard Caldwell." Ele contrasta alguns valores da década de 1950 com os da década de 1990.

década de 1950

Economizar
Gratificação protelada
Ozzi e Harriet*
Certeza
Ortodoxia
Investir
Vizinhança
Classe média
Exportar
Virtude pública
Mamãe e papai
Conferência de imprensa
Conquista
Conhecimento
Manufaturado
Dever
"Nós"

década de 1990

Gastar
Gratificação instantânea
Latchkey kids"
ambivalência
Ceticismo
Alavanca
Estilo de vida
Classe baixa
Importar
Bem-estar pessoal
Babá e creche
Oportunidade de ser fotografado
Fama
Credencial
Prestação de serviços
Divórcio
"Eu"

* [N. do T.] Um seriado cômico de uma família tradicional e exemplar, bem típica da época.

* [N. do T.] Um curta em que os filhos ficam sozinhos porque a mãe trabalha fora e vive viajando.

NEM TODAS AS MUDANÇAS SÃO MELHORIAS, MAS SEM MUDANÇA NÃO PODE HAVER MELHORIA

Mudança = crescimento
ou
mudança = pesar

A mudança representa tanto uma oportunidade possível quanto perda em potencial. Minha observação é que a mudança se torna pesar quando:

- A mudança proposta é uma má idéia.
- A mudança proposta não é aceita pelos influenciadores.
- A mudança proposta não é apresentada de forma eficaz.
- A mudança proposta serve apenas aos líderes.
- A mudança proposta fundamenta-se apenas no passado.
- As mudanças propostas são muitas e acontecem muito rapidamente.

Em 1950, a revista Fortune pediu a onze personalidades americanas para que predissessem como seria a vida em 1980. Naquela época, como os Estados Unidos tinham um superávit de \$3 bilhões de dólares, nenhuma delas previu um déficit comercial para dali a trinta anos. David Sarnoff, presidente da RCA, tinha certeza de que, em 1980, os navios, os aviões, as locomotivas e, até mesmo, os automóveis seriam movidos a energia atômica. Ele previu que as casas teriam geradores atômicos e que mísseis teleguiados transportariam cartas e outras mercadorias por grandes distâncias. Henry R. Luce, editor chefe da revista Time, previu o fim da pobreza por volta de 1980. O matemático John von Neumann esperava que a energia fosse grátis em trinta anos.

NUNCA É TARDE DEMAIS PARA MUDAR

Max Depree afirmou: "No final das contas, é importante lembrar que nós não podemos nos tornar o que precisamos ser se continuarmos a ser o que somos."¹² E fato que mudar é viver.

Quando ouve o nome de Alfred Nobel, o que lhe vem à cabeça? Talvez, o prêmio Nobel. Entretanto, esse é o segundo capítulo dessa história. Alfred Nobel era um químico sueco que fez fortuna ao inventar a dinamite, poderoso explosivo usado em armas de guerra. Quando seu irmão morreu, um jornal, por engano, imprimiu o obituário de Alfred, em vez do de seu irmão. Descrevia o homem que morrera como alguém que ficara rico ao possibilitar que as pessoas matassem umas às outras em números sem precedentes. Abalado com essa afirmação, Nobel, daquele momento em diante, resolveu usar sua fortuna para premiar conquistas que beneficiassem a humanidade. Nobel teve a rara oportunidade de avaliar sua vida no final dela e ainda viver tempo suficiente para mudar essa avaliação.¹³

O comediante Jerry Lewis afirmou que o melhor presente de casamento que recebeu foi o filme de toda a cerimônia de casamento. Ele relata que, quando as coisas ficam realmente difíceis em seu casamento, ele vai para um quarto de sua casa, fecha a porta, assiste ao filme de trás para a frente e sai dali um homem livre.

Duvido que você seja capaz de ver um filme de trás para a frente ou de ler seu obituário no jornal. Entretanto, hoje você pode fazer a escolha de mudar. E quando a mudança é bem-sucedida, você, ao olhar em retrospectiva, poderá chamá-la de crescimento.

5. A FORMA MAIS RÁPIDA PARA GANHAR A LIDERANÇA:

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

De acordo com F. F. Fournies, ao escrever em *Coaching for Improved Work Performance* [Como conseguir melhores desempenhos de seus liderados],¹ há quatro razões comuns por que as pessoas não dão o máximo de seu potencial:

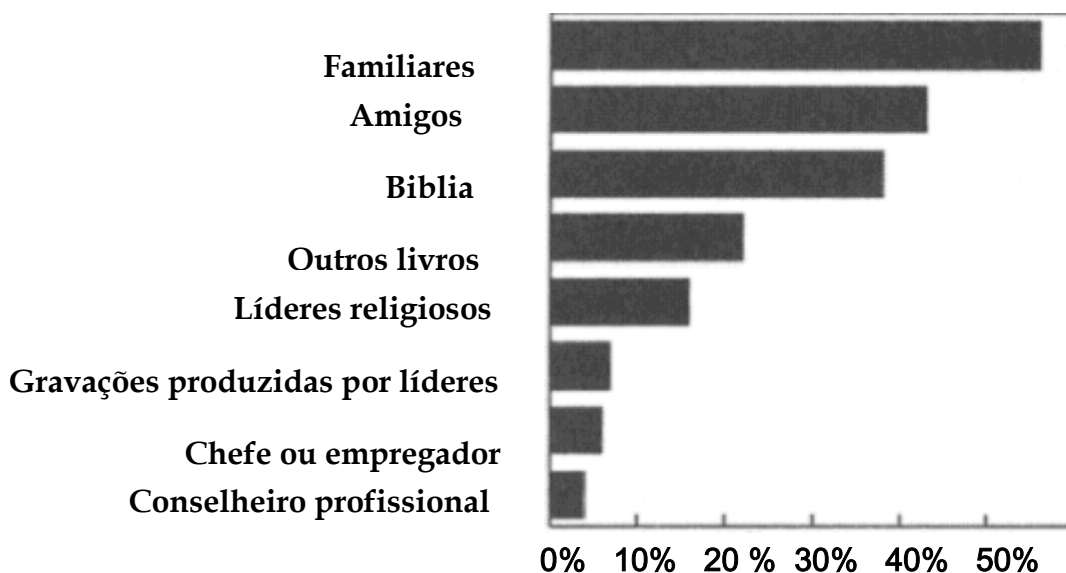
1. Eles não sabem o que se espera que façam.
2. Eles não sabem como fazer.
3. Eles não sabem por que deveriam fazer.
4. Há obstáculos que estão além de seu controle.

Essas quatro razões para as falhas de desempenho são todas responsabilidades da liderança. As primeiras três razões dizem respeito a um início adequado, que envolve um programa de treinamento, a descrição do trabalho, as ferramentas adequadas e a visão, junto com as habilidades de comunicação. Tudo isso toma muito tempo para suprir de forma eficaz essas três questões. Este capítulo tratará da quarta razão que prejudica o desempenho. Sempre há problemas no trabalho, em casa e na vida de forma geral.

Minha observação é que as pessoas não gostam de problemas, cansam-se deles rapidamente e fazem qualquer coisa para se livrar deles. Esse clima faz com que os outros ponham em suas mãos as rédeas da liderança

— mas você tem de decidir se está disposto a tratar dos problemas dessas pessoas ou prefere treiná-las para resolvê-los. Sua habilidade para resolver problemas sempre será necessária, pois as pessoas sempre têm problemas. E, quando os problemas ocorrem, observe a quem elas recorrem para resolvê-los (veja o gráfico abaixo).

A QUEM A MAIORIA DAS PESSOAS RECORRE PARA AJUDAR A RESOLVER UM PROBLEMA



Este capítulo trata de dois pontos necessários para resolver efetivamente os problemas: a atitude correta e o plano de ação correto. Antes que essas duas áreas sejam examinadas em maiores detalhes, quero compartilhar com você algumas observações sobre as pessoas e seus problemas.

TODOS NÓS TEMOS PROBLEMAS

Algumas vezes, nossos problemas nos assolam, como aconteceu com meu amigo Joe. Antes de sair de casa para o trabalho, Joe recebeu quatro telefonemas de longa distância. Parecia que todo mundo enfrentava problemas. E todos eles queriam que Joe entrasse em um avião naquele mesmo dia para ajudá-los. Por fim, pediu que a esposa nem pensasse em servir-lhe café-da-manhã. A seguir, quando chegou na garagem, descobriu que seu carro não dava a partida. Então chamou um táxi. Enquanto esperava pelo táxi, recebeu um outro telefonema sobre um novo problema. Quando o Táxi chegou, Joe apressou-se para entrar no táxi, aboletou-se no banco traseiro, e bradou:

- Tudo bem, vamos embora.
- Para onde vamos? — perguntou o motorista.
- Não interessa — berrou Joe. — Tenho problemas em todos os lugares.

Algumas vezes, achamos que nossa geração tem mais problemas que anterior. Ri ao pensar nessa idéia depois de refletir sobre as palavras de Dwight Bohmbach em *Whats Right with America* [0 que está certo com os Estados Unidos]. "Os americanos mais velhos passaram por muita coisa: a

queda da bolsa de 1942, que
arruíno muitas famílias; os anos
Grande Depressão; a passeata
dos veteranos de guerra que não

*O tamanho da pessoa
é mas importante que o
tamanho do problema*

receberam que não receberam seus bônus em Washington, e na qual foram dispersados pelo Exército New Deal, o plano do governo para o restabelecimento econômico e a segurança social; o ataque a Pearl Harbor pelos japoneses; a perda das Filipinas; as longas noites e os longos dias, durante anos, em defesa das fábricas na década de 1940; lutas na Europa e no Pacífico; o Dia D; a batalha de Bulge; o dia da vitória na Europa; o início cheio de esperanças das Nações Unidas nos Estados Unidos; a bomba atômica; o dia da vitória sobre o Japão; o plano Marshall na Europa; a divisão de Berlim após a Segunda Guerra Mundial; a guerra na Coréia; o incidente do voo de espionagem do avião U-2 que caiu em solo soviético; a invasão da Baía dos Porcos; a crise dos mísseis cubanos; o assassinato do presidente John Kennedy, de Bobby Kennedy e de Martin Luther King Jr.; a luta pelos direitos civis; a guerra do Vietnã; a chegada à lua; o escândalo de Watergate e a renúncia de um presidente e vice-presidente; a crise de energia; o acidente com a usina nuclear de Three Mile Island; os reféns iranianos durante o governo de Jimmy Carter; o atentado de outro presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, em 1981; o bombardeio da embaixada dos Estados Unidos no Líbano e a morte de fuzileiros navais; tornar-se uma nação devedora com o maior déficit orçamentário da história. Que vida!"

Devemos nos lembrar das palavras de Paul Harvey que afirmou que, em tempos como esses, é sempre útil se lembrar de que sempre houve tempos como esses.

OS PROBLEMAS DÃO SENTIDO À VIDA

Certa vez, um sábio filósofo comentou que o ar é o único obstáculo que uma águia tem de ultrapassar para que possa voar de forma mais livre e fácil. No entanto, se o ar for retirado, e essa orgulhosa ave tivesse de voar no vácuo, ela cairia imediatamente no solo, incapacitada de voar. O mesmo elemento que oferece resistência para seu voo é, ao mesmo tempo, a condição para o voo.

O principal obstáculo que um barco a motor tem de ultrapassar é a água contra a hélice. No entanto, se não fosse por essa resistência, o barco não sairia do lugar. Isso significa que os obstáculos são condições para o sucesso, uma lei que também se aplica à vida humana. A vida livre de obstáculos e dificuldades reduziria todas as possibilidades

*As pessoas precisam
suas perspectivas
não seus problemas*

e toda a energia a zero. Elimine os problemas, e a vida perde a tensão criativa. O problema da ignorância das massas dá sentido a educação. O problema das doenças dá sentido a medicina. O problema da desordem social dá sentido ao governo.

No sul dos Estados Unidos, quando o algodão reinava supremo, o gorgulho do algodão veio do México para os Estados Unidos e destruiu as plantações. Os fazendeiros foram forçados a diversificar a plantação, introduzindo soja e amendoim. Aprenderam a usar a terra para criar gado, porcos e galinhas. Em razão disso, houve mais prosperidade entre os fazendeiros que na época da monocultura de algodão.

O povo de Enterprise, no Alabama, ficou tão grato por tudo que ocorrera que até erigiram um monumento ao gorgulho do algodão. Quando abandonaram o sistema da monocultura de algodão para a diversificação da plantação, eles ficaram mais ricos. A inscrição nesse monumento é a seguinte: "Em profundo apreço pelo gorgulho do algodão e pelo que fez para anunciar a prosperidade."

Todos nós temos a tendência de nos livrar dos problemas e das responsabilidades. Quando essa tentação aparecer em sua vida, lembre-se do jovem que questionava o homem idoso e solitário:

- Qual é o fardo mais pesado?
- Não ter nada para carregar — respondeu, com tristeza, o homem idoso.

MUITAS PESSOAS EXTRAORDINÁRIAS SUPERARAM OS PROBLEMAS EM SUA VIDA

Muitos Salmos foram produzidos na dificuldade: "A maioria das epístolas foram escritas nas prisões. A maioria dos grandes pensamentos dos grandes pensadores de todos os tempos teve de passar pelo fogo.

Bunyan escreveu O peregrino na
cadeia. Florence Nightingale, muito
doente para sair do leito reorganizou
os hospitais da Inglaterra
Pasteur, semiparalisado e sob
constante ameaça de sofrer um

*As diretrizes são muitas;
os princípios poucos.
As diretrizes mudam;
os princípios
permanecem os mesmos.*

ataque apoplético, foi incansável em sua luta contra a doença. Durante quase toda sua vida, Francis Parkman, historiador americano, sofria dores tão lancinantes que não conseguia trabalhar

por mais de cinco minutos consecutivos. E, por ter a visão comprometida, conseguia apenas rabiscar algumas palavras gigantes em um manuscrito, mas, mesmo assim, produziu vinte magníficos livros de história."²

Enterre uma pessoa na neve do vale Forge, e você tem um George Washington. Eduque alguém em meio à pobreza abjeta, e você tem um Abraham Lincoln. Derrube alguém com a paralisia infantil, e ele se torna um Franklin D. Roosevelt. Queime alguém de forma tão drástica, a ponto de os médicos dizerem que ele jamais andaria novamente, e você chega a um Glenn Cunningham, o homem que estabeleceu o recorde mundial para a prova de 1.500 metros em 1934. Faça com que nasça um negro em uma sociedade permeada pela discriminação racial, e você tem um Booker T. Washington, uma Marian Anderson, um George Washington Carver ou um Martin Luther King Jr. Chame um aluno de lerdo e retardado, pondo-o na lista dos irrecuperáveis, e você tem um Albert Einstein.

Dolly Parton resume tudo isso com estas palavras: "Eu penso assim: se você quer o arco-íris, tem de agüentar a chuva."

MEU PROBLEMA NÃO É MEU PROBLEMA

Há uma grande diferença entre a pessoa que tem um grande problema e a pessoa que causa um grande problema. Por muitos anos, dava cerca de vinte a trinta horas de aconselhamento por semana. Logo descobri que as pessoas que vinham me ver não eram necessariamente as que tinham os maiores problemas. Eram as que tinham consciência do problema e achavam essas dificuldades estressantes. Ingênuo, de início tentava solucionar o problema delas só para descobrir que elas saíam dali para procurar outros. Eram como Charlie Brown, das historinhas do Snoopy, em um especial de Natal — ele não conseguia entrar no espírito de Natal. Linus, por fim, diz:

— Charlie Brown, você é a única pessoa que conheço que consegue transformar uma época tão maravilhosa como o Natal em problema. Linus, tenho boas notícias para você. Há muitas pessoas como o Charlie Brown. O problema delas não é o problema real

<i>Sempre pegue o caminho elevado</i>	O problema real é sua reação equivocada aos “problemas” e, portanto sua transformação em problemas reais. O que realmente não é o que acontece comigo, mas o que acontece no meu íntimo.
---	--

Um estudo com trezentas pessoas altamente qualificadas como Franklin Delano Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi e Albert Einstein, revela que um quarto dessas pessoas tinha alguma deficiência, como cegueira, surdez ou deformação de algum membro do corpo. Três quartos nasceram em lares muito pobres, vinham de famílias destruídas ou, pelo menos, enfrentaram situações extremamente tensas ou perturbadoras.

Por que os empreendedores suplantam seus problemas, enquanto milhares são arrasados pelos seus? Eles se recusam a aceitar as desculpas comuns para o fracasso. Eles transformaram a pedra de tropeço em degraus. Perceberam que não poderiam determinar todas as situações na vida, mas poderiam determinar a escolha de atitude em relação a cada circunstância.

Li sobre membros de um coral de igreja que estavam levantando dinheiro para participar de uma festival e, portanto, decidiram abrir um ponto para lavar carros. Para tristeza deles, após uma manhã bastante agitada, começou a chover no meio da tarde, e os fregueses desapareceram. Por fim, uma das mulheres imprimiu este pôster: "Nós lavamos. (E com uma flecha apontada para o céu.) Ele enxágua."

O jornal Los Angeles Times recentemente imprimiu esta citação: "Se você conseguir sorrir sempre que algo dá errado, ou você é um parvo ou é a pessoa que faz os reparos." Eu acrescentaria: ou um líder em processo de formação — aquele que percebe que o único problema

que você tem é aquele que você permite ser um problema por causa de sua reação equivocada. Os problemas podem parar você durante certo tempo. Mas só você pode escolher permanecer parado.

UM PROBLEMA É AQUILO QUE POSSIBILITA UMA SOLUÇÃO

Fred Smith, meu amigo e mentor, ensinou-me esta verdade: se não puder fazer nada sobre um problema, então isso não é meu problema; é um fato da vida. Em 1925, os líderes de uma companhia americana de manufatura estavam preocupados com a eficácia do anúncio de seu creme de barbear, exposto à beira das estradas. Com o aparecimento dos automóveis de alta velocidade, eles achavam que ninguém conseguiria ler os cartazes. Assim, essa companhia, a Burma Shave, criou uma série de pequenos cartazes espaçados a intervalos regulares de forma que pudessem ser lidos em alta velocidade. Uma abordagem única que, por 43 anos, transformou essa companhia em um nome muito conhecido no país.

Cresci em Ohio e, quando criança, amava esses anúncios da Burma Shave. Este era meu favorito:

Um pêssego parece gostoso
Com muita penugem...
Mas homens não são pêssegos...
E nunca foram.

A companhia Burma Shave foi criativa na sociedade em transformação. Se não houver uma resposta para o problema, então não há problema

— ele é apenas um fato da vida. Só tenha cuidado para não se resignar rápido demais. Alguma outra pessoa pode vir com uma solução.

UM TESTE PARA UM LÍDER É A HABILIDADE PARA RECONHECER UM PROBLEMA ANTES QUE ELE SE TORNE UMA EMERGÊNCIA

Um problema, sob uma excelente liderança, poucas vezes assume proporções gigantescas, pois ele é percebido e consertado nos estágios iniciais.

Grandes líderes, em geral, reconhecem o problema na seguinte seqüência:

1. Eles o sentem antes de vê-lo (intuição).
2. Eles começam a procurá-lo e fazem perguntas (curiosidade).
3. Eles reúnem dados (processamento).
4. Eles compartilham seus sentimentos e descobertas com alguns poucos colegas de confiança (comunicação).
5. Eles definem o problema (escrita).
6. Eles checam seus recursos (avaliação).
7. Eles tomam uma decisão (liderança).

Grandes líderes raramente são pegos de surpresa. Eles percebem que o golpe que os derruba raramente é o mais pesado, mas sim o inesperado. Portanto, sempre buscam por sinais ou indicadores que lhes dêem a percepção do problema antes que surja e das chances para repará-lo. Eles tratam dos problemas como o potencial transgressor de uma fazenda em Indiana que, antes de se aventurar, lê a placa: "Para atravessar este campo, é melhor usar 9.8 segundos. O boi consegue em 10 segundos."

VOCÊ PODE JULGAR OS LÍDERES PELO TAMANHO DO PROBLEMA QUE ENFRENTAM

Em uma das historinhas do Snoopy, Charlie Brown exclama:

— Não existe problema tão grande que eu não seja capaz de evitar.

Todos nós já nos sentimos exatamente como o domador de leão que pôs um anúncio no jornal: "Domador de leão procura domador de leão." Ainda assim, em minhas observações sobre as pessoas e seus problemas, notei que o tamanho da pessoa é mais importante que o tamanho do problema. Os problemas parecem maiores ou menores de acordo com o tamanho da pessoa, se ela é maior ou menor.

Recentemente, falei com Marcia, uma senhora que recebeu o diagnóstico de câncer dois anos antes de nossa conversa e teve de fazer uma mastectomia. Ela estava se saindo muito bem. Mas compartilhou comigo a preocupação pelas outras que tiveram o mesmo problema e não estavam se saindo muito bem. Parecia haver uma grande diferença entre Marcia e as outras que enfrentaram o mesmo problema. Era possível prever sua recuperação física, pois teve uma atitude positiva desde o início do tratamento. Nosso foco como líder deve ser estruturar uma pessoa para que seja maior que seus problemas. Esse tipo de pessoa lida com grandes questões de forma eficaz.

RESOLVA PRIMEIRO AS TAREFAS PROBLEMÁTICAS; LIDAR COM AS PESSOAS PROBLEMÁTICAS SEMPRE LEVA MAIS TEMPO

A solução de problemas pode ser o primeiro item de nossa programação, mas isso jamais deve tomar a maior parte de nosso tempo. Se tudo que fizermos for focar a solução do problema seguinte, logo nos sentiremos como o fazendeiro que disse:

— A coisa mais difícil sobre tirar o leite das vacas é que elas nunca fica sem leite para tirar.

Os problemas nunca param, mas as pessoas podem fazer com que os problemas parem. Minhas sugestões para produzir solucionadores de problemas são as seguintes:

1. Separe um tempo para se dedicar às pessoas. Aqueles que nunca separam um tempo para desenvolver pessoas são forçados a separar tempo para resolver os problemas.
2. Jamais resolva um problema para uma pessoa; resolva-o com a pessoa. Acompanhe essa pessoa ao longo da sequência, já apresentada aqui, para reconhecer um problema. Dedique, de fato, tempo a essa pessoa, e estudem todo este capítulo juntos.

Os problemas devem ser resolvidos no ponto mais inicial possível. O presidente John F. Kennedy declarou que o presidente Eisenhower lhe deu este conselho na

véspera de sua posse: "Jamais os problemas fáceis chegam até o presidente dos Estados Unidos. Se eles forem fáceis de ser resolvidos, outra pessoa já os resolve." Essa afirmação deveria ser verdadeira para todo líder. Escalar a escada da liderança representa que poucas decisões, apenas as mais importantes, serão tomadas pelo líder. A habilidade de um líder para resolver problemas deve ser aguçada, pois cada decisão se torna uma decisão maior. John E. Hunter afirmou:

— A situação só se torna um problema quando não se tem recursos suficientes para lidar com ela.

O resto do capítulo lidará com o que é necessário para resolver problemas de forma eficaz.

A ATITUDE CORRETA

A questão da nossa atitude é tão importante para líderes em potencial que o capítulo a seguir será totalmente dedicado a esse assunto. Portanto, por ora, apenas alguns pensamentos bastam. Norman Vincent Peale estava correto quando afirmou que o pensamento positivo é a forma como você pensa a respeito de um problema. O entusiasmo refere-se a como você se sente a respeito de um problema. Esses dois aspectos juntos determinam o que você faz de um problema. O melhor que posso fazer pelas pessoas é ajudá-las a mudar a perspectiva de como encaram o problema, não o problema em si. O pensamento positivo nem sempre muda nossas circunstâncias, mas sempre nos transforma.

Quando somos capazes de pensar da forma correta sobre situações difíceis, então nossa jornada ao longo da vida se torna mais agradável.

G. W. Target, em seu ensaio "The Window" ["A janela"], conta a história de dois homens confinados a uma cama de hospital. Os dois, no mesmo quarto, estavam muito doentes. E, por não lhes ser permitido muita diversão — nada de televisão, rádio ou livros —, a amizade deles se desenvolveu por causa das conversas ao longo dos meses que ali ficaram confinados. Eles discutiam a respeito de todos os assuntos, relacionados a seus interesses e experiências pessoais.

Nenhum desses homens saía de sua cama, mas um deles teve a felicidade de estar próximo de uma janela. Como parte de seu tratamento, ele podia se sentar em sua cama apenas uma hora por dia. Durante esse período, ele descrevia o mundo lá fora para o companheiro de quarto. Em termos bastante descritivos, ele trazia o mundo lá de fora para dentro do quarto a fim de compartilhá-lo com o amigo. Descrevia o lindo parque que conseguira ver da janela, o lago incrustado no verde e as pessoas interessantes que passeavam por ali. O amigo começou a viver para escutar essas descrições.

Após um relato fascinante, o homem que não tinha acesso à janela começou a achar que não era justo o amigo ver tudo, e ele, nada. Ele se envergonhou de si mesmo por permitir que esse pensamento passasse por sua mente. No entanto, tinha muito a respeito do que pensar e muito tempo para isso; assim, esse pensamento não saía de sua mente. Por fim, seus pensamentos começaram a afetar sua saúde, que começou a deteriorar. Ele queria ocupar o local do amigo.

Certa noite, o amigo, que algumas vezes tinha dificuldade para respirar por causa da congestão, acordou com acesso de tosse e asfixia e não conseguiu puxar o botão para chamar a enfermeira para ajudá-lo. O homem frustrado e amargo ficou ali, em sua cama, apenas ouvindo a luta pela vida na cama ao lado, sem nada fazer.

Na manhã seguinte, a enfermeira da manhã entrou no quarto e viu que o homem que ficava ao lado da janela estava morto.

Após um bom tempo, o homem, que estava ansioso para olhar para fora da janela, perguntou se ele poderia mudar de lugar, e isso logo foi feito. Assim que o quarto ficou vazio, o homem

esforçou-se para se apoiar sobre seu cotovelo para olhar através da janela e encher seu espírito com as visões do mundo lá fora.

E, nesse momento, ele descobriu que a janela dava para um muro branco.³

O PLANO DE AÇÃO CORRETO

Não é verdade que, às vezes, temos um excedente de respostas simples e uma carência de problemas simples? Ocasionalmente, todos nós nos sentimos como o personagem do desenho que afirmou:

— Tento viver apenas um dia de cada vez, mas, nos últimos tempos, vários dias têm me atacado de uma vez.

Uma coisa é certa: a vida não está livre de problemas. Conta-se a história de que, quando a série de veículos espaciais Apollo estava sendo desenhada, houve um racha entre os cientistas e os engenheiros. Os cientistas insistiam para que todo carregamento possível fosse reservado para equipamentos que poderiam ser utilizados para explorar o espaço e para fazer os relatos das descobertas. Eles queriam que os engenheiros desenhassem um veículo espacial que não tivesse nenhum defeito. (Essa era a época em que a expressão "defeito zero" era bastante popular na indústria.) Isso significava que uma grande proporção de espaço e peso tinha de ficar disponível para os equipamentos científicos.

Os engenheiros, todos eles, achavam aquele objetivo impossível de ser alcançado. Eles argumentavam que o único pressuposto seguro era acreditar que algo sairia errado e, porque não poderiam prever com exatidão onde esse defeito ocorreria, eles precisariam ter uma série de cópias de segurança para compensar qualquer possível falha mecânica. Isso representaria muito menos peso e espaço para os equipamentos científicos.

O conflito foi resolvido quando se decidiu perguntar aos astronautas em treinamento qual pressuposto eles apoiavam. Todos eles votaram a favor do sistema de cópias de segurança! Essa história ilustra a importância dos pressupostos. Algumas pessoas partem do pressuposto de que o sistema livre de falhas pode ser desenvolvido em sua vida. Outras assumem que algo sairá errado e que, portanto, precisam de um sistema de cópia de segurança. Muitas vezes, quando algo dá errado, queremos culpar alguém para encontrar uma saída fácil para o problema. Recentemente, estudei uma tabela sobre solução de problemas (veja a seguir) que ressalta nosso desejo de nos esquivar da responsabilidade. O processo de solução de problemas Bem, mesmo quando não queremos nos esquivar de nossas responsabilidades, e quando temos a atitude correta e o plano de ação firme, sugiro os seguintes passos para a solução de problemas.

IDENTIFIQUE O PROBLEMA

Muitas vezes, atacamos os sintomas, não a causa. Ordenar seu pessoal a ficar à mesa até o fim do expediente é uma solução provisória que não responde à pergunta: "Por que meu pessoal sai antes do fim do expediente?" Sua tarefa é identificar as questões reais que estão por trás dos sintomas. Falhar em fazer isso o põe na mesma situação do jovem soldado que estava aprendendo a saltar de pára-quedas. Ele recebeu as seguintes instruções:

1. Pule quando mandarem.
2. Conte até dez e puxe o cordel que abre o pára-quedas.
3. Se não abrir, algo aliás muito improvável, abra o segundo pára quedas.
4. Quando você tocar o chão, um caminhão o pegará para levá-lo de volta à base.

O avião alcançou a altitude apropriada para saltos, e os homens começaram a pular. O soldado pulou quando chegou sua vez. Ele contou até dez, puxou a corda, mas o pára-quedas não abriu. Ele prosseguiu conforme as instruções e puxou o cordel para abrir o segundo pára-quedas, mas este também não abriu. E ele resmungou para si mesmo:

— Aposto que o caminhão não vai estar lá quando eu tocar o chão.

PRIORIZE O PROBLEMA

Richard Sloma afirma que nunca tenta resolver todos os problemas de uma só vez — assim, você deve enfileirá-los para resolvê-los um a um. Se você tiver três problemas, trinta ou trezentos, "coloque-os em fila para que você resolva um de cada vez". Não aborde os problemas na expectativa de ver o que você quer ver, mas sim desejando encontrar a verdade dos fatos por trás deles. Talvez você não goste do que encontre. Nesse caso, você tem o direito de mudar. Mas não se engane: o que você encontrar pode ser ou não o problema real.

DEFINA O PROBLEMA

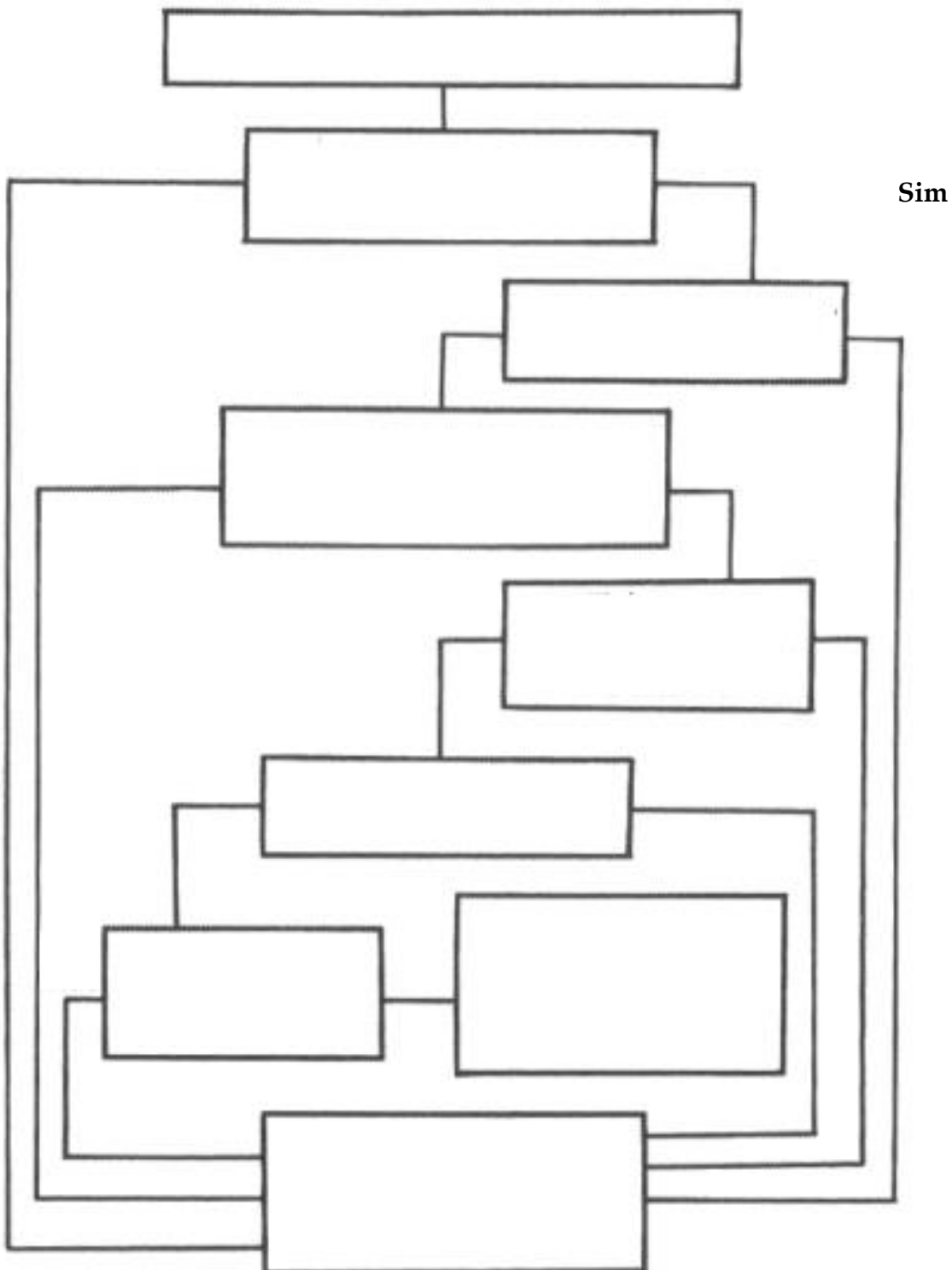
Responda à seguinte pergunta em apenas uma sentença: "Qual é o problema?" Bobb Biehl nos encoraja a ter em mente a diferença entre solucionar um problema e tomar uma decisão. "A decisão é uma escolha que você faz entre duas ou mais alternativas, do tipo: 'Devo ir para Phoenix ou Chicago?' Um problema é uma situação que vai contra nossa expectativa ou intenção: 'Queria viajar para Chicago, mas tive de ir para Detroit', ou: 'Queria ter \$50.000,00 reais em aplicações no banco, mas estou com uma dívida de \$50.000,00'."4

Definir o problema em uma única sentença é um processo de quatro passos.

1. FAÇA AS PERGUNTAS CORRETAS

Se você tem uma vaga idéia, não enuncie uma pergunta geral, do tipo: "O que está acontecendo aqui?", nem faça especulações. Antes, elabore perguntas relacionadas ao processo. Duas palavras que sempre direcionam minhas questões são tendência e senso de oportunidade. Os rastros da maioria dos problemas podem ser percebidos se fizermos perguntas nessas duas áreas.

FLUXOGRAMA DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Criado por David B. McGinnis

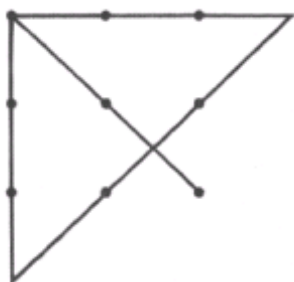
2. FALE COM A PESSOA CERTA

Cuidado com as autoridades que têm a atitude do tipo: "Nós conhecemos isso melhor." Essas pessoas têm pontos cegos e são resistentes à mudança. A criatividade é essencial para a solução de problemas. Nas conferências de liderança, ilustro esse princípio ao usar o problema dos nove pontos.

Conecte os nove pontos abaixo com quatro linhas retas sem tirar a caneta ou lápis do papel.

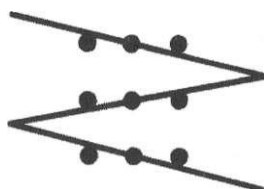


Se você ainda não solucionou esse problema antes, tente fazê-lo. Você ficará bloqueado e o escopo de possíveis respostas será limitado, se fizer alguns pressupostos sobre o problema. Você pressupôs que as linhas não poderiam se estender além do quadrado imaginário formado pelos pontos? Rompa com esse pressuposto, e você conseguirá solucionar o problema mais facilmente.

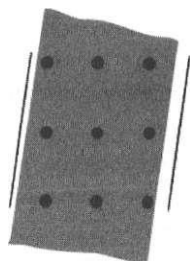


Essa solução criativa é muito comum. Menos conhecidas são as alternativas que brotam da quebra de outros pressupostos, como estas sugeridas por Tom Wujec.

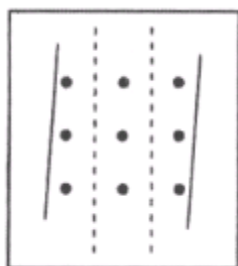
Pressuposto: as linhas devem passar pelo centro dos pontos. Se você desenhar linhas que apenas tocam esses pontos, você pode resolver o problema com apenas três linhas.



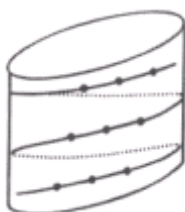
Pressuposto: As linhas têm de ser finas. Conecte os pontos apenas com uma linha grossa para solucionar o problema.



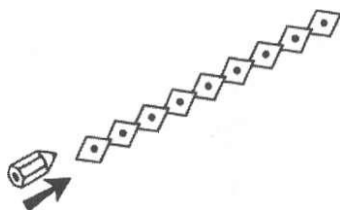
Pressuposto: Você não pode fazer pregas no papel. Dobre o papel duas vezes, assim todos os pontos ficam juntos na superfície do papel, e você apenas precisa de uma linha mais grossa.



Pressuposto: o papel tem de ficar estendido sobre a superfície da mesa. Enrole o papel e forme um tubo. É possível conectar os pontos com um espiral.



Pressuposto: você não pode cortar o papel. Corte o papel em nove pedaços com um ponto em cada um deles e conecte todos os pontos ao fazer um furo através de todos os pontos com o seu lápis.



Essas soluções fazem com que o clássico problema dos nove pontos se torne ainda mais eficaz para passar a seguinte mensagem: é possível achar mais formas para resolver um problema se quebrarmos os pressupostos limitantes.^s

3. VÁ ATRÁS DOS FATOS

Lembre-se das palavras de Peter Drucker: "Quando os fatos estão claros, as soluções saltam à vista." Por exemplo, não permita que alguém lhe diga: "Fulano é um bom funcionário." Consiga exemplos concretos daquilo que não está sendo dito e reúna dados importantes.

4. ENVOLVA-SE NO PROCESSO

A maioria dos problemas não são o que aparentam ser. Não faça apenas perguntas corretas e coleta de dados. Envolver-se no processo, assuma as tarefas das pessoas e observe que problemas surgem com esse procedimento. Os problemas devem ser solucionados logo de início, no patamar mais baixo, pois é aí que aparecem. Esse patamar representa também o local ou momento em que são mais claramente definidos.

SELECIONE AS PESSOAS QUE O AJUDARÃO NO PROCESSO DE SOLUÇÃO

"Sócrates desenvolveu esse método cerca de 2.400 anos atrás: após definir o problema que tinha à mão, ele reunia outros em torno e lhes pedia que dessem sua opinião e o fundamento para sustentar essa opinião. Sócrates, alguém que se auto-intituiu como o questionador do status quo, passou a maior parte de sua vida causando problemas na complacente e conservadora cidade de Atenas. Ao debater, persuadir e aguilhoar, ele forçou os atenienses a questionar as crenças que consideravam como algo líquido e certo.

"Essa atitude acabou por lhe causar problemas. Os atenienses o acusaram de irreverência em relação aos deuses e depravação da juventude ateniense. Ele foi jogado em uma prisão, julgado e condenado à morte. Um mês depois, durante o qual recusou as ofertas de amigos para ajudá-lo a fugir, ele bebeu cicuta e morreu.

"Ninguém espera que você chegue a esse extremo. Mas praticar o método de Sócrates o ajudará a ser um melhor líder."⁶

Antes de convidar as pessoas a participar de uma reunião para solução de problemas, faça estas perguntas a você mesmo:

- E realmente um problema?
- E urgente?
- Conhecemos a verdadeira natureza do problema?
- E específico? (Se a pessoa fala sobre tudo, por fim acaba falando sobre nada.)
- Convidou-se o grupo mais competente para discutir o problema, e cada um dos participantes desse grupo está preocupado em resolver essa questão?

REÚNA AS CAUSAS DO PROBLEMA

Enumere todas as causas possíveis do problema ao perguntar o que o causou e como pode ser evitado no futuro.

REÚNA AS SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA

Enumere o maior número possível de soluções para um problema. Quanto mais, melhor. Raras vezes há apenas uma forma de resolver um problema. As opções são essenciais, porque o problema se altera o tempo todo. O líder que não tem uma outra opção de solução para uma pergunta básica logo enfrenta dificuldades.

PRIORIZE E SELECIONE AS "MELHORES" SOLUÇÕES

Pese todas as soluções possíveis antes de decidir. As perguntas a seguir devem sempre ser feitas pelo líder:

- Que solução tem o maior potencial de dar certo?
- Que solução melhor serve à organização e seus interesses?
- Que solução tem momentum e senso de oportunidade?
- Que solução tem a maior chance de sucesso?

IMPLEMENTE A MELHOR SOLUÇÃO

Norman Bushnell, fundador da Atari, declarou:

— Todo mundo tem idéias inovadoras no chuveiro. No entanto, quem faz a diferença é quem sai do chuveiro, se seca e toma atitudes.

AVALIE A SOLUÇÃO

Permita que outros experimentem a solução e apontem suas possíveis falhas. Se forem apontadas falhas teóricas (como, por exemplo: "Acho que não vai dar certo, porque..."), ignore. Se forem enunciados problemas operativos reais, passíveis de observação, então você tem de fazer ajustes. Elabore perguntas para avaliar as respostas:

- Nós fomos capazes de identificar as causas reais do problema?
- Nós tomamos a decisão correta?
- Nós resolvemos o problema?
- As pessoas essenciais nesse processo aceitaram essa solução?
- Eu ajudei as pessoas a desenvolver habilidades de solução de problemas para gerenciar o conflito no futuro?

ESTABELEÇA PRINCÍPIOS OU DIRETRIZES PARA IMPEDIR QUE O PROBLEMA SEJA RECORRENTE

Enquanto as diretrizes são estabelecidas para uma função em particular em uma área específica, os princípios são diretrizes para todos e, portanto, são mais gerais. As diretrizes mudam quando seu uso já não é mais essencial. Os princípios não mudam.

As diretrizes são muitas,
os princípios poucos.
As diretrizes mudam,
os princípios permanecem os mesmos.

As diretrizes funcionam bem para o gerenciamento mais básico e para as questões operacionais. Jamais devemos nos apoiar nessas diretrizes e defendê-las, quando elas impedem o programa e retardam a mudança necessária para o progresso. A intenção de uma política é dar direção clara e permitir um fluxo melhor na organização. Muitos problemas operacionais são solucionados com a implementação de boas e sérias diretrizes.

Um princípio em minha organização é este: "Sempre pegue o caminho elevado." Esse princípio quer dizer que há debate, questionamento, tensão ou confrontação entre os dirigentes e seu pessoal. E sempre espero que meus dirigentes dêem o benefício da dúvida aos outros. Esse princípio é para todos em minha organização e é válido em permanência. Talvez não tenha nada que ver com um procedimento operacional com máquinas e papel, mas diz respeito às pessoas. Para ensinar esses princípios de forma eficaz a meus dirigentes, preciso:

- Modelá-los.
- Responder à pergunta "Como posso usar isso em minha vida?", a
- fim de relacionar princípios e atitudes.
- Aplaudir quando vejo esses princípios sendo aplicados na vida de alguém.

Posteriormente, neste livro, gastarei todo um capítulo para falar sobre a importância de ter o pessoal certo a sua volta. Em relação à solução de problemas, se você sempre for o solucionador dos problemas e nunca ensinar as pessoas a sua volta a pensar e decidir por si mesmas, terá um grupo de seguidores dependentes. Muitos anos atrás, decidi ajudar as pessoas a solucionar seus problemas em vez de solucioná-los para elas. Estas sugestões são algumas das abordagens que você, certamente, achará eficaz:

- Não permita que os outros pensem que você sempre quer as melhores respostas. Isso só irá torná-los dependentes de você.
- Faça perguntas. Ajude as pessoas a pensar ao longo de todo o processo do problema que têm de solucionar.
- Seja um treinador, não um rei. O treinador traz à tona o melhor dos outros, ajudando-os a examinar seu íntimo e descobrir o potencial que têm. O rei apenas dá ordens.
- Enumere em um papel as soluções apresentadas. Integre suas idéias com as deles até que eles se apropriem dessas idéias.
- Peça-lhes para decidir qual a melhor solução para o problema deles.
- Desenvolva uma estratégia.
- Peça-lhes para que se apropriem da estratégia, assumindo a responsabilidade. Permita que estabeleçam um cronograma e a prestação de contas do processo.

Seu objetivo deve ser o de que, ao fim da reunião, outra pessoa já consiga processar o problema, selecionar uma solução, desenvolver uma estratégia e assumir a propriedade disso tudo. O relacionamento dessa pessoa com você não será de dependência, mas sim um relacionamento profundo.

6. O GRANDE DIFERENCIAL NA LIDERANÇA:

ATITUDE

Quando dou palestras sobre liderança, peço com frequência que todos façam este exercício:

escreva o nome de um amigo que você admira muito.

escreva o que você mais admira nesse amigo.

Gostaria que você separasse um momento e meditasse nesse exercício antes de continuar lendo. Acho que isso lhe daria uma percepção interessante e importante. As chances são altas de que o que mais admira em seu amigo tenha a ver com atitude. Depois que todos os participantes da conferência completam esse exercício, peço-lhes para que me dêem suas respostas. Escrevo 25 respostas em um retroprojetor para que todos possam ver. Ponho um A ao lado das características que descrevem atitude, ao lado das que descrevem habilidades e E se as palavras dizem respeito à aparência externa. Toda vez que faço esse exercício, 95% das palavras descritivas representam a atitude pela qual o amigo é admirado.

Charles Swindoll afirmou: "Quanto mais vivo, mais percebo o impacto da atitude na vida. A atitude, para mim, é mais importante que os fatos. É mais importante que o passado, a educação, o dinheiro, as circunstâncias, as falhas, os sucessos ou o que as outras pessoas acham, dizem ou fazem. É mais importante que a aparência, o talento ou a habilidade. A atitude estrutura ou destrói uma companhia, uma igreja ou uma família. O fato mais notável é que, todos os dias, temos uma nova escolha em relação à atitude que abraçaremos nesse breve período de 24 horas. Não podemos mudar nosso passado. Tampouco podemos mudar o fato de que algumas pessoas agem de determinada forma. Também não podemos mudar o inevitável. A única coisa que podemos fazer é jogar de acordo com a arena que temos: nossa atitude. Estou convencido de que a vida representa 10% do que acontece comigo e 90% da forma como reajo a isso. E o mesmo acontece com você. Somos responsáveis por nossas atitudes."¹

Assim como nossas atitudes fazem toda a diferença na vida, também fazem toda a diferença quando lideramos outros. A liderança diz menos respeito à posição que à disposição. A disposição de um líder é importante por influenciar a mente e o coração dos liderados. Grandes líderes compreendem que a atitude estabelece a atmosfera correta, a que extrai a resposta correta dos outros.

NOSSAS ATITUDES SÃO NOSSOS DIFERENCIAIS MAIS IMPORTANTES

Nossa atitude pode ser um diferencial que nos transforma em grandes líderes, mas sem atitudes positivas jamais alcançaremos nosso potencial pleno. Nossas atitudes representam "o algo mais" que nos permite chegar um pouco mais adiante dos que pensam de forma equivocada. Walt Emerson afirmou: "O que está diante de nós e o que está atrás são coisas de menor importância se pensarmos no que está em nosso interior."

O 1983 Cos Repórter [Relato Cos] sobre os negócios americanos afirma que 94% de todos os quinhentos executivos apresentados na revista Fortune atribuem seu sucesso mais à atitude do que a qualquer outro ingrediente básico.

Robert Half International, uma firma de consultoria de San Francisco, pediu que os vice-presidentes e os diretores de pessoal de cem das maiores companhias dos Estados Unidos nomeassem uma grande razão para despedir um funcionário. As respostas são muito interessantes e salientam a importância da atitude no mundo dos negócios:

- Incompetência: 30%
- Inabilidade de se dar com os outros funcionários: 17%
- Desonestidade ou mentira: 12%
- Atitude negativa: 10%
- Falha ou recusa em seguir instruções: 7%
- Todas as outras razões: 8%

Observe que, embora a incompetência estivesse em primeiro lugar na lista apresentada por eles, os cinco itens seguintes diziam respeito a problemas relacionados a atitude.

O Carnegie Institute, há pouco tempo, analisou os registros de dez mil pessoas, chegando à conclusão de que 15% do sucesso se deve ao treino técnico. Os outros 85%, à personalidade, e foi justamente a atitude a característica básica identificada pelos pesquisadores.

Nossas atitudes determinam como vemos e como lidamos com nossos sentimentos. Esses dois fatores determinam em grande parte nosso sucesso.

O QUE VEMOS: O curso básico de psicologia ensinou-me que vemos o que estamos preparados para ver. Um morador do subúrbio, quando não conseguiu achar seu melhor serrote, suspeitou que o filho de seu vizinho — que sempre improvisava com trabalhos em madeira — o tivesse roubado. Na semana seguinte à perda do serrote, tudo que o adolescente fazia parecia suspeito — seus movimentos, o tom da voz, os gestos. Mas, quando o homem idoso encontrou o serrote atrás de sua bancada de trabalho, onde o deixara cair acidentalmente, já não conseguia ver mais nada de suspeito no filho do vizinho.

Nell Mohny, em seu livro *Beliefs Can Influence Attitudes* [Crenças podem influenciar atitudes], ilustra claramente isso. Mohny comenta sobre uma experiência, na área da baía de San Francisco, que utilizou o método duplo-cego. O diretor de uma escola chamava três professores a sua sala e dizia:

— Vocês três, como são os melhores professores que temos nesta escola e também os mais qualificados, receberão os noventa alunos com QI mais alto. Permitiremos que façam esses alunos passar de ano estudando no ritmo deles para ver o quanto eles aprenderam.

Todos ficaram entusiasmados — os professores e os alunos.

A vida representa 10% do que acontece comigo e 90% da forma como reajo a isso No ano seguinte, os professores e os alunos se deliciaram com o aprendizado. Os professores ensinaram aos alunos mais brilhantes; os alunos se beneficiarão atenção mais dedicada e do ensino de professores altamente qualificados.

No fim do experimento, os alunos alcançaram cerca de 20% a 30% a mais que os outros alunos da região.

Então, diretor chamou os professores e lhes contou:

— Tenho de confessar algo a vocês. Vocês não tinham noventa dos alunos mais brilhantes. Os alunos eram os mais comuns, nada extraordinários. Pegamos noventa alunos aleatoriamente no sistema e os entregamos a vocês.

— Isso quer dizer que somos professores excepcionais — comentaram os professores.

— E tenho outra confissão a fazer — continuou o diretor. — Vocês não são os professores mais brilhantes. O nome de vocês foram os três primeiros que tiramos em um sorteio

A liderança diz menos respeito à posição que à disposição.

o que fez a diferença? — perguntaram os professores. — Por que 90% dos alunos tiveram um desempenho tão sensacional durante o ano inteiro?

A diferença, obviamente, dizia respeito às expectativas dos professores. Nossas expectativas têm muito a ver com nossas atitudes.

Essas expectativas podem ser totalmente falsas, mas elas determinam nossas atitudes.

COMO LIDAMOS COM NOSSOS SENTIMENTOS: observe que eu não afirmei que nossas atitudes determinam a forma como sentimos. Há uma grande diferença entre como nos sentimos e como lidamos com nossos sentimentos. Todos passam por momentos com que se sentem mal. Nossas atitudes não podem impedir nossos

sentimentos, mas podem fazer com que nossos sentimentos não obstruam nosso caminhar
Infelizmente, muitos de nós permitimos que os sentimentos nos controlem até que nos descobrimos como o pobre Ziggy da tirinha.

Não podemos continuar a agir de uma forma em que verdadeiramente não acreditamos.

Ele está sentado debaixo de uma árvore, olhando a lua, e exclama:

— Estive aqui e ali. Tive altos e baixos. Estive na onda e fora dela. Fui livre e vaguei por aí. Mas jamais, nem uma vez sequer, já estive no meu lugar. Todos os dias, vejo pessoas que se sentem controladas. Uma pesquisa recente indica que as pessoas com problemas emocionais têm 144% mais chances de ter acidentes de automóvel que as pessoas emocionalmente estáveis. Um fator alarmante revelado por esse estudo é que uma em cada cinco vítimas fatais tiveram uma discussão até seis horas antes do acidente.

É IMPROVÁVEL QUE UMA PESSOA COM UMA ATITUDE NEGATIVA POSSA CONSCIENTEMENTE SER UM SUCESSO

Norman Vincent Peale, em seu livro *Power of the Plus Factor* [Poder do fator extra], relata esta história: "Certa vez, andava pelas estreitas e sinuosas ruas de Kowloon, em Hong Kong, quando me deparei com um estúdio de tatuagem.

Na vitrine estavam expostos os tipos de tatuagem disponíveis Nos braços e no tórax, você poderia tatuar uma âncora, uma bandeira uma sereia ou outras figuras. Mas o que chamou

*A atitude de um líder é percebida
mas rapidamente por seus
seguidores do que suas ações*

mas minha atenção foi um modelo que continha três palavras: *Nascido para perder*

"Perplexo, entrei na loja e, apontando para aquelas palavras, perguntei ao tatuador chinês:

— Alguém realmente chegou a tatuar esta frase horrorosa, Nascido para perder, em seu corpo?

— Algumas vezes — replicou o tatuador.

— Mas — exclamei, perplexo — não dá para acreditar que alguém em sã consciência seria capaz de fazer isso.

"O chinês apenas deu um tapinha em sua própria testa e respondeu em um inglês muito pobre: 'Antes tatuar no corpo, já tatuado na mente'."³

Assim que a mente é "tatuada" com um pensamento negativo, nossas chances de sucesso por um longo período diminuem. Não podemos continuar a agir de uma forma em que verdadeiramente não acreditamos. Muitas vezes vemos pessoas sabotarem a si mesmas por causa do pensamento equivocado.

O mundo dos esportes sempre apreciou Arnold Palmer. Os membros do exército de Arnold ainda podem ser encontrados entre jovens e moços. Esse grande golfista nunca ostentou seu sucesso. Embora tenha conquistado muitos troféus e prêmios, o único troféu em seu escritório é uma taça amassada que representa sua primeira vitória no golfe profissional no Aberto do Canadá, em 1995. Além dessa taça, ele apenas tem uma placa solitária na parede. Essa placa relata por que ele foi tão bem sucedido tanto no campo de golfe como fora dele. Traz os dizeres:

Se acha que está derrotado, você está.

Se acha que não é capaz de ousar, você não ousa.

Se gostaria de vencer, mas acha que não é capaz,

É quase certo que você não vencerá.

As batalhas da vida nem sempre fazem com que

Você seja o mais forte ou mais veloz.

Mas, mais cedo ou mais tarde, o homem que vence

E o homem que acha que é capaz de vencer.

Qual a diferença entre um jogador de golfe que ganha um torneio e Arnold Palmer?

A habilidade? A sorte? É certo que não! Quando uma média de menos de duas tacadas separa os primeiros 25 jogadores de golfe no mundo todo, a diferença tem de ser algo além da habilidade.

É a atitude que faz a diferença. As pessoas com pensamentos negativos podem começar bem, ter alguns dias bons e vencer um jogo. Mas, mais cedo ou mais tarde (geralmente mais cedo), essa atitude as derruba.

SOMOS RESPONSÁVEIS POR NOSSAS ATITUDES

Nosso destino na vida nunca será determinado por nosso espírito de reclamação nem pelas altas expectativas. A vida é cheia de surpresas, e o ajuste de nossas atitudes é um projeto para a vida toda.

O pessimista reclama a respeito do vento.
O otimista espera que ele mude de direção.
O líder ajusta a vela.

Meu pai, Melvin Maxwell, sempre foi meu herói. Ele é líder dos líderes. Um de seus pontos fortes é sua atitude positiva. Recentemente, meu pai e minha mãe passaram algum tempo com minha família. Quando abriu sua mala, percebi que havia muitos livros sobre atitudes motivadoras. Assim, fiz este comentário:

— Pai, você tem 70 anos de idade. Sempre teve uma atitude maravilhosa diante da vida. Ainda lê esse tipo de material?

— Filho — respondeu ele, olhando-me nos olhos —, tenho de continuar a trabalhar por toda minha vida. Sou responsável por ter uma boa atitude e por mantê-la. Minha atitude não funciona no piloto automático.

Uau! Essa é uma lição para todos nós. Escolhemos que atitudes temos neste momento de nossa vida. E essa é uma escolha contínua. Fico surpreso ao notar o grande número de adultos que não assumem a responsabilidade por suas atitudes. Se estão com péssimo humor, e alguém lhes pergunta a razão, dizem apenas:

— Porque levantei do lado errado hoje.

Quando o fracasso começa a contaminar a vida dessas pessoas, elas se lamentam:

— Nasci do lado errado da cerca. Quando a vida começa a declinar, mas outros na família ainda estão progredindo, elas se queixam:

— Nasci no momento errado.

Quando o casamento fracassa, acreditam que se casaram com a pessoa errada. Quando alguém consegue a promoção que desejava, murmuram que estavam no lugar errado na hora errada.

Você consegue perceber algo? Essas pessoas culpam os outros por seus problemas.

O melhor dia em sua vida e na minha é quando assumimos a responsabilidade por nossas atitudes. Esse é o dia em que verdadeiramente crescemos.

Um consultor do presidente Lincoln sugeriu um determinado candidato para o gabinete do presidente. Mas este recusou a sugestão com o comentário:

— Não gosto da fisionomia desse homem.

— Mas, senhor presidente, ele não pode ser responsável pela fisionomia que tem — insistiu o consultor.

— Todo homem com mais de 40 anos é responsável pela fisionomia que tem — replicou Lincoln, e o assunto morreu aí. Independentemente do que você acha sobre sua atitude, ela está estampada em sua fisionomia!

Outro dia, vi um adesivo com estas palavras: "A infelicidade é uma opção." Acredito nisso! Como também a filha de uma mulher sobre quem ouvi falar. Essa mulher e sua filha foram fazer as compras de Natal juntas. A aglomeração estava infernal. A mulher teve de ficar sem o almoço, porque seu horário estava muito ocupado e tinha pouco tempo. Ela ficou cansada e faminta, e os pés estavam doloridos. Ela estava um pouco mais do que apenas irritada.

Quando saíram da última loja, perguntou a sua filha:

— Você viu o olhar horroroso que aquele vendedor me lançou?

- Ele não lançou aquele olhar para você, mamãe — retrucou a filha.
- Você estava com aquele olhar quando entrou na loja.

Não podemos escolher quantos anos viveremos,
Mas podemos escolher quanta vida esses anos terão.
Não podemos controlar a beleza de nossa face,
Mas podemos controlar a expressão estampada nela.
Não podemos controlar os momentos difíceis da vida,
Mas podemos escolher torná-los menos difíceis.
Não podemos controlar a atmosfera negativa do mundo,
Mas podemos controlar a atmosfera de nossa mente.
Muitas vezes, tentamos escolher controlar o que não
conseguimos controlar.
Raramente, escolhemos controlar o que está a nosso
alcance... nossa atitude.⁴

NÃO É O QUE ME ACONTECE QUE IMPORTA, MAS O QUE ACONTECE EM MEU ÍNTIMO

Hugh Downs afirma que a pessoa feliz não é a pessoa com um determinado conjunto de circunstâncias, mas a pessoa com um determinado conjunto de atitudes. Muitos acreditam que a felicidade é uma condição.

Quando tudo está ótimo, sentem-se felizes. Quando tudo está péssimo, sentem-se infelizes. Algumas pessoas sofrem do que chamo "doença do destino". Elas acham que a felicidade pode ser encontrada em uma posição ou lugar. Outras sofrem de "síndrome do outro". Elas acham que felicidade resulta do fato de conhecerem alguém em particular ou de estarem com esse alguém.

Fico impressionado com a filosofia desta afirmação: "Deus escolhe o que enfrentaremos. Nós escolhemos como enfrentaremos essas situações." Isso descreve a atitude de Viktor Frankl quando, em um campo de concentração, recebia um tratamento humilhante e duro de suportar. As palavras que proferiu para seus perseguidores são uma inspiração para milhões de pessoas:

– A única coisa que vocês não podem tirar de mim é a forma como escolho responder ao tratamento que vocês me dão. A liberdade derradeira de uma pessoa é poder escolher sua atitude em uma determinada circunstância.⁵

Clara Barton, fundadora da Cruz Vermelha nos Estados Unidos, compreendeu a importância de escolher a atitude correta até mesmo em situações erradas. Sabe-se que ela jamais guardou rancor ou mágoa em relação às pessoas. Certa vez, um amigo a lembrou de algo cruel que havia lhe acontecido alguns anos antes, mas ela parecia não se lembrar do acidente.

– Você não se lembra do mal que lhe fizeram? — perguntou o amigo.
– Não — respondeu Clara calmamente. — Lembro-me claramente de ter esquecido esse incidente.

Muitas vezes, as pessoas que sofreram com situações adversas são pessoas que guardam raiva e amargura. Com o tempo, a vida dessas pessoas será negativa, e elas se endurecerão em relação aos outros. A tendência dessas pessoas é apontar para um momento difícil e lamentar:

— Aquele incidente arruinou minha vida.

O que elas não percebem é que o incidente pedia uma atitude de decisão — uma resposta. A escolha da atitude errada, não a condição, arruinou a vida dessas pessoas.

C. S. Lewis afirmou: "Quando faz uma escolha, você transforma parte de seu ser, a parte que faz escolhas, em algo um pouco diferente do que era antes. E, considerando-se a sua vida como um todo, com todas as inúmeras escolhas, você, paulatinamente, está transformando seu ser em uma criatura celestial ou infernal."⁶

A ATITUDE DO LÍDER AJUDA A DETERMINAR AS ATITUDES DOS SEGUIDORES

A liderança é influência. As pessoas pegam nossas atitudes da mesma forma como pegam uma gripe — ao ter contato conosco. Um dos pensamentos mais fascinantes que já penetrou minha mente centra-se em minha atitude como líder. É importante eu ter uma boa atitude, não só para meu próprio sucesso, mas também para o benefício de outras pessoas. Minhas responsabilidades como líder devem sempre ser consideradas à luz de muitas outras pessoas, não só à luz da minha pessoa.

Dr. Frank Crane lembra-nos de que uma bola rebate no muro exatamente com a mesma força com que foi arremessada. Uma lei da física afirma que o efeito dessa ação é igual à reação. Essa lei também é verdadeira para a área da liderança. A ação de um líder multiplica a reação, porque há muitos seguidores. Para cada sorriso que você dá, há muitos sorrisos em resposta. Um ataque de raiva contra alguém resulta neste retorno: muitas pessoas com raiva. Há poucas vítimas reais do destino. As pessoas generosas recebem ajuda, e as mesquinhas são afastadas.

Lembra-se da milha de quatro minutos? As pessoas tentam conseguir esse recorde desde os tempos da Grécia antiga. De fato, reza o folclore que os gregos punham leões para perseguir os corredores, achando que, com isso, eles correriam mais rápido. Também deram de beber aos corredores leite de tigre — não aquele produto que você consegue comprar na loja de produtos naturais, mas o produto real. Mas nada disso funcionava. Assim, eles decidiram que era impossível uma pessoa correr uma milha em quatro minutos ou menos. E todos acreditaram nessa verdade por mais de mil anos. Nossa estrutura óssea está toda errada. A resistência do vento é muito grande. Não temos poder respiratório suficiente. Havia um milhão de razões para explicar essa impossibilidade.

No entanto, um homem provou que os médicos, os treinadores, os atletas e milhões de corredores que viveram antes dele, corredores que tentaram essa proeza sem sucesso, estavam errados. E, milagre dos milagres, Roger Bannister, ano após ano, quebrou o recorde da milha em quatro minutos, e 37 outros corredores, posteriormente, também quebraram esse recorde. No ano seguinte a esse em que 37 corredores quebraram o recorde, trezentos corredores também quebraram esse recorde da milha em quatro minutos. E, alguns anos atrás, em uma única corrida em Nova York, todos os participantes, 13 deles, quebraram o recorde da milha em quatro minutos. Em outras palavras, algumas décadas atrás, o corredor que acabou a prova em último lugar em Nova York seria considerado como alguém que conquistou o impossível.

O que aconteceu? Houve grandes avanços nos treinamentos. Ninguém descobriu como controlar a resistência do ar. Não houve melhorias repentinas na estrutura óssea nem na fisiologia. Mas as atitudes humanas mudaram.

Você pode alcançar seu objetivo, se o estabelecer. Quem disse que você não é mais resistente, mais esperto, melhor, mais trabalhador, mais rapaz que sua competição? Não interessa se dizem que você não pode fazer isso. O que interessa, a única coisa que interessa, é o que você diz.

Até Roger Bannister aparecer no cenário das corridas, todos nós achávamos que éramos especialistas. E "especialistas" continuam a impedir que outros alcancem seu potencial. Por quê? Porque os especialistas exercem influência. Creio que a atitude de um líder é percebida mais

rapidamente por seus seguidores do que suas ações. Uma atitude é refletida pelos outros mesmo quando não seguem a ação. Uma atitude pode ser expressa sem que se pronuncie uma só palavra.

O efeito da atitude de um líder sobre os outros é a principal razão para a importância de se considerar a atitude de um candidato quando se contratam executivos. Os psicólogos que exercem a profissão enumeraram as áreas que necessitam de relevante avaliação quando se considerarem os empregados para promoção a executivo: ambição, atitudes em relação às diretrizes, atitudes em relação aos colegas, habilidades de supervisão e atitudes em relação à demanda excessiva de tempo e energia. Um candidato que está em descompasso em uma ou mais áreas provavelmente projetaria uma atitude negativa e, portanto, seria um líder medíocre.

Separe um momento agora mesmo e enumere suas atitudes negativas que podem exercer influência.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Como mudar sua atitude

Muitos parecem sofrer do que Ashley Montagu, o grande antropólogo da Rutgers, chamou de psicoesclerose. A psicoesclerose é similar à arteriosclerose, o endurecimento das artérias. A psicoesclerose é o endurecimento do atitude.

David Neiswanger, da Menninger Foundation, afirma que, se cada um de nós pode ser ajudado pela ciência para viver 100 anos, "que benefício teríamos, se estragamos nossos anos com ódio, medo, remorso e isolamento?"

A seção a seguir o ajudará a mudar de atitude.

REVISÃO

Muitos anos atrás, fui com Margaret, minha esposa, comprar nossa primeira casa. Nossas limitadas finanças nos forçaram a buscar um jeito de conseguirmos o que queríamos sem gastar uma soma alta demais. concordamos que nós mesmos cuidaríamos da área da frente para economizar e, ainda assim, ter um ambiente bem cuidado para nossa casa.

A área da frente ficou linda.

Certo dia, enquanto estava no quintal da casa, nos fundos, percebi que não tínhamos gasto nem dinheiro nem tempo para arrumar e embeleza o quintal. Por quê? Porque ficava oculto para quem passava. Fomos descuidados com a parte da casa que ninguém podia ver.

Isso é exatamente o que as pessoas fazem em sua vida pessoal. Não se poupa energia nem dinheiro no que pode ser visto, ou seja, a aparência. Contudo, as atitudes são negligenciadas e ficam subdesenvolvidas. lembra-se da parte de abertura deste capítulo? Volte e releia-a. Depois, empregue a energia e o esforço necessários para transformar as áreas internas de sua vida.

Os seis estágios da mudança de atitude

1. IDENTIFIQUE OS PROBLEMAS RELACIONADOS AOS SENTIMENTOS

Este é o estágio mais inicial de consciência e o mais fácil de detectar.

2. IDENTIFIQUE OS PROBLEMAS RELACIONADOS AO COMPORTAMENTO

Agora vamos para a área abaixo da superfície. O que desencadeia os sentimentos errados? Escreva as ações que resultam em sentimentos negativos.

3. IDENTIFIQUE OS PROBLEMAS RELACIONADOS AO PENSAMENTO

William James afirmou: "Aquilo que capta nossa atenção determina nossa ação."

4. IDENTIFIQUE O PENSAMENTO CORRETO

Escreva no papel o pensamento que está correto e o que você deseja. É possível controlar seus sentimentos ao mudar seus pensamentos, já que os primeiros derivam dos segundos.

5. ASSUMA PUBLICAMENTE O COMPROMISSO DE MANTER O PENSAMENTO CORRETO

O compromisso público tem mais força.

6. DESENVOLVA UM PLANO PARA PENSAR CORRETAMENTE

Esse plano deve incluir:

- Uma definição por escrito do pensamento correto que você deseja ter.
- Uma forma de medir o progresso.
- Uma medida diária do progresso.
- Alguém a quem você presta contas de seu caminhar.
- Uma dieta diária de materiais de auto-ajuda.
- Um plano para associar-se com as pessoas que pensam de forma correta.

Esse é um plano geral para que você melhore suas atitudes. Os passos a seguir aumentam as chances e probabilidades de sucesso.

RESOLVA

Sempre que um líder precisa pedir para que outros assumam um compromisso de tempo, duas perguntas precisam ser feitas: "Podem fazer isso?" (essa pergunta lida com a habilidade), e: "Farão isso?" (essa pergunta lida com a atitude). A pergunta mais importante das duas é esta: "Farão isso?" Duas outras perguntas, em geral, respondem a essa última pergunta. A primeira é: "O momento é apropriado?" Em outras palavras, as condições são apropriadas para possibilitar uma mudança positiva? A segunda pergunta é: "A temperatura dessas pessoas está alta?" As condições apropriadas para a mudança estão acompanhadas pelo desejo intenso de pagar o preço devido para a necessária mudança? Quando essas

duas questões forem respondidas com um ressonante "Sim!", então a resolução é firme, e o sucesso, possível.

REESTRUTURE

Dennis Waitley afirma que os vencedores na vida costumam pensar em termos de "Posso, farei e sou". Já os perdedores, por outro lado, concentram-se em pensamentos que os fazem perder o sono sobre o que deveriam ter feito ou o que não fizeram. Se não gostamos de nosso desempenho, então precisamos, antes de mais nada, mudar a situação.

Os pesquisadores do câncer no Kings College, em Londres, fizeram um estudo de longo prazo com quinze vítimas de câncer de mama que passaram por mastectomia. Descobriram que sete em cada dez mulheres com "espírito de luta" estavam vivas dez anos após a cirurgia, ao passo que quatro de cada cinco mulheres "que ficaram desesperadas e desanimadas" com o diagnóstico morreram.

O estudo da esperança e como afeta a saúde tem até um nome engraçado — psiconeuroimunologia. Harborview Medical Center, em Seattle, faz pesquisas nessa área, e seus estudos confirmam as conclusões dos pesquisadores do Kings College. Em um estudo de dois anos com as vítimas de queimaduras, a equipe de pesquisa do Harborview Medical Center descobriu que os pacientes com atitudes positivas se recuperam mais rapidamente que aqueles com atitudes negativas.⁷

Reestruturar suas atitudes quer dizer:

Não sou capaz de mudar o mundo a minha volta, mas sou capaz de mudar a forma como vejo o mundo em meu íntimo.

REENTRE

A medida que inicia seu pensamento, comece imediatamente a mudar seu comportamento. Comece a representar a parte da pessoa em que gostaria de se transformar. Aja em relação ao comportamento que você admira ao transformá-lo em seu comportamento. Muitas pessoas querem primeiro sentir, depois agir. Isso nunca funciona.

Certo dia, no consultório médico, folheava uma revista quando me deparei com o seguinte: "Ouvimos isso quase todos os dias: '(Suspiros) Eu não consigo ficar motivada para perder peso, checar a taxa de açúcar no sangue, etc. (Suspiros)' E ouvimos um número idêntico de suspiros dos educadores que não conseguem motivar seus pacientes diabéticos a cumprir as recomendações médicas.

"Temos uma boa notícia para você. A motivação não o atingirá como um raio. Também não é algo que outra pessoa — enfermeira, médico, familiar — pode lhe dar ou forçar você a ter. A idéia mesma da motivação é uma armadilha. Esqueça a motivação. Simplesmente faça o que precisa fazer. Exercite, perca peso, teste a taxa de açúcar em seu sangue. Faça sem motivação. E, a seguir, adivinhe? Depois de você ter tomado as atitudes corretas é que entra em cena a motivação e faz tudo ficar mais fácil para a manutenção do processo."

John Brunner afirma:

— Motivação é como o amor e a felicidade. É um subproduto. Quando você está ativamente envolvida em algo, a motivação para continuar se insinua e o arrebatava quando você menos espera.

Jerome Bruner, psicólogo de Harvard, diz que é mais provável fazer com que você aja para sentir do que sentir para agir. Portanto, aja! O que quer que seja que você sabe que deve fazer, faça.

O desenvolvimento da atitude de nossos filhos, Elizabeth e Joel Porter, é muito importante para Margaret, minha esposa, e para mim. Aprendemos muito tempo atrás que a forma mais

eficiente para mudar as atitudes de nossos filhos é trabalhar no comportamento deles. Quando dizemos a nossos filhos "Mude sua atitude", a mensagem é muito geral, e a mudança que queremos não é clara. Uma abordagem mais clara é a explicação dos comportamentos que representam atitudes ruins. Se os ajudamos a mudar o comportamento, a atitude muda por si só. Em vez de dizer para nossos filhos: "Tenha uma grande atitude", pedimos que façam um elogio a cada membro da família todos os dias. Assim que isso se torna um hábito na vida deles, a atitude de gratidão se segue.

REPITA

Paul Meier afirmou o seguinte: "Atitudes não passam de hábitos de pensamento e podem ser adquiridas. Uma ação repetida se torna uma atitude realizada." Certa vez, enquanto liderava uma conferência, pediram-me que apresentasse um plano simples para que uma pessoa mudasse suas atitudes erradas. Fiz duas recomendações. A primeira:

Diga as palavras certas,
Leia os livros corretos,
Ouça as fitas corretas,
Esteja com as pessoas corretas,
Faça as coisas corretas,
Faça a oração correta.

A segunda era fazer isso todos os dias, não apenas quando sentisse vontade, e observar a vida mudar para melhor.

RENOVAÇÃO

Felizmente, por um período de tempo, a atitude positiva pode substituir a negativa. Mais uma vez, deixe-me enfatizar que a batalha jamais se acaba, mas nossos esforços são recompensados. Quanto mais os pensamentos negativos são arrancados e substituídos por pensamentos positivos, mais renovação pessoal experimentaremos. Minha amiga Lena

Walker escreveu um tributo sobre seu avô e a prática de vida que ele passou para ela. Estas palavras descrevem de forma eficaz o contínuo processo de desenvolvimento de atitude e o mérito de superar o pensamento negativo.

Todo ano, quando a primavera se aproxima, meus pensamentos se voltam para o ancião de cabelos brancos que, nessa época do ano, saía para a batalha. O inimigo não era carne e sangue, mas uma pequena flor amarela chamada "mostarda". Quando alguém observa os campos e campinas, esse toque amarelo parece inofensivo, mas, ano após ano, essa florzinha amarela prossegue sua marcha atômica todos os campos. Toda primavera, meu avô caminha através dos campos arrancando essas florezinhas amarelas pela raiz.

Um dia, casei-me e passei a morar em uma fazenda em Ohio. Toda primavera, eu também via essas pequenas florezinhas amarelas. Nos primeiros anos na fazenda, não fazia nada a respeito delas, mas, à medida que fiquei mais madura, pude perceber a sabedoria dos esforços de meu avô. Também decidi sair para travar a batalha contra o inimigo.

Agora, todos os anos, caminho através dos campos arrancando a flor de mostarda e faço isso em tributo a meu avô. Para mim, a erva daninha representa nossos maus hábitos e

pensamentos negativos. Precisamos aprumar constantemente essas coisas para que nossa caminhada possa ser viçosa e verdejante em nossa busca por uma vida feliz e produtiva.

7. DESENVOLVA SUA QUALIDADE MAIS NOTÁVEL:

PESSOAS

A pessoa que influencia os outros a só seguir é líder com certas limitações. Aquele que influencia os outros a liderar é líder sem limitações. Conforme Andrew Carnegie disse, ninguém que queira fazer tudo sozinho, ou que queira ganhar todo o crédito, torna-se um grande líder. Guy Ferguson expressa isso desta forma:

Saber como fazer uma tarefa é a realização do trabalho;
Estar disponível para transmitir aos outros é a realização do professor;
Inspirar os outros para fazer um trabalho melhor é a realização do gerenciamento;
Ser capaz de fazer todas essas três coisas é a realização do verdadeiro líder.

Este capítulo foca a importância de desenvolver pessoas para compartilhar com você e para o ajudar na implementação de seu sonho como líder. A tese é esta: *quanto mais pessoas você desenvolve, maior a extensão de seu sonho.*

As pessoas que ocupam posições de liderança, mas querem fazer isso sozinhas, algum dia chegam à mesma conclusão que o pedreiro que tentou transferir uma tonelada de tijolos do topo de um prédio de quatro andares para a calçada. O problema foi que ele tentou fazer isso sozinho. No formulário da companhia de seguros, ele explicou o que aconteceu: "Demoraria muito para carregar os tijolos manualmente, assim decidi colocá-los em um barril e abaixá-los pela roldana que fixara no topo do prédio. Após amarrar a corda com segurança no solo, subi para o topo do prédio. Amarrei a corda em volta do barril, enchi-o de tijolos e puxei-o para a descida até a calçada. "Depois, desci até a calçada e desamarrei a corda, segurando-a de forma segura para direcionar, vagarosamente, o barril nessa descida. Mas, como peso apenas setenta quilos, a carga de uma tonelada arremessou-me do solo tão rapidamente que nem pensei em largar a corda. E enquanto passava pelo segundo e terceiro andares, dei de encontro com o barril que descia. Isso justifica os hematomas e ferimentos na parte superior de meu corpo.

"Segurei firmemente a corda até chegar ao topo, onde minha mão ficou presa na roldana. Isso justifica o polegar quebrado. Entretanto, assim que o barril atingiu a calçada com um estrondo, o fundo se soltou.

Sem o peso dos tijolos, o barril passou a pesar apenas vinte quilos. Assim, meu corpo de setenta quilos começou a descer rapidamente e dei de encontro com o barril que subia. Isso justifica o tornozelo quebrado.

"Após bater no barril, a velocidade da queda livre diminuiu um pouco, mas continuei a descer até aterrissar em cima dos tijolos. Isso justifica torção das costas e a quebra da clavícula.

"Naquele momento, perdi totalmente minha presença de espírito e larguei a corda. E o barril vazio caiu em cima de mim. Isso justifica os ferimentos na cabeça.

"E quanto à última pergunta do formulário, 'O que você faria se a mesma situação acontecesse outra vez?', por favor tomem conhecimento de que jamais farei esse trabalho sozinho de novo."

Observe que há três estágios no que se refere às pessoas/habilidade no trabalho:

Estágio 1: quem trabalha melhor com pessoas é seguidor,

Estágio 2: quem ajuda as pessoas a trabalhar melhor é gerente,

Estágio 3: quem desenvolve pessoas melhores para trabalhar é líder.

Princípios para o desenvolvimento de pessoas

Meu sucesso no desenvolvimento de outras pessoas depende de como realizo cada um dos seguintes aspectos:

- *Valor*. Essa é uma questão que se refere a minha atitude.
- *Compromisso*. Essa é uma questão que se refere a meu tempo.
- *Integridade*. Essa é uma questão que se refere a meu caráter.
- *Padrão*. Essa é uma questão que se refere a minha visão.
- *Influência*. Essa é uma questão que se refere a minha liderança.

Fundamentado em minha experiência e por meio da observação de outros líderes que são excelentes nessa área vital, descobri que há três aspectos presentes no comportamento dos líderes que são bem-sucedidos no desenvolvimento de seus liderados, algo que os diferencia daqueles que não conseguem fazer o mesmo. Quem é bem-sucedido no desenvolvimento de pessoas:

1. Tem pressupostos corretos sobre elas.
2. Faz as perguntas corretas sobre elas.
3. Dá a assistência correta a elas.

Quem é bem-sucedido no desenvolvimento de pessoas... tem pressupostos corretos sobre elas

Motivar os outros sempre foi muito fácil para mim. Por anos, respondi à pergunta:

— John, como você motiva as pessoas?

Minhas respostas são sempre estas: "Continue entusiasmado"; "Encoraje os outros"; "Lidere o caminho"; "Acredite nas pessoas." Observava as pessoas que seguiam meus conselhos e eram bem-sucedidas por um breve período de tempo, mas logo retomavam os padrões dos velhos hábitos e perdiam o ânimo.

Ao observar esse ciclo de declínio, perguntava-me por que as pessoas que seguiam meu conselho não conseguiam motivar os outros de forma contínua. Assim, certo dia, entendi tudo. Eu lhes dava o fruto de meus dons motivacionais mas não as raízes, Essas pessoas

*Aquele que influencia
os outros a liderar é*

apenas escreviam minhas respostas exteriores sem o benefício de meus pressupostos interiores sobre as pessoas, meus pressupostos sobre os outros são os

um líder sem limitações.

Fundamentos que me permitem motiva-los e desenvolvê-los continuamente

Um pressuposto é uma opinião de que algo é verdadeiro. Meus pressupostos sobre as pessoas determinam em grande parte como tratá-las. Por quê? O que pressuponho sobre as pessoas é o que busco nelas. O que procuro é o que encontro. O encontro influencia minha resposta. Portanto, os pressupostos negativos sobre os outros estimulam neles a liderança negativa. Os pressupostos positivos sobre os outros estimulam neles a liderança positiva. Eis aqui vários pressupostos sobre as pessoas que acho extremamente valiosos.

PRESSUPOSTO: TODAS AS PESSOAS GOSTAM DE SE SENTIR VALIOSAS

Os profissionais mais bem-sucedidos — professores, escritores, gerentes, políticos, filósofos e líderes que lidam com pessoas — instintivamente conhecem este simples fato: todas as pessoas do mundo têm fome. Isso mesmo, têm fome de alguma coisa — reconhecimento, companhia, aceitação, amor, e essa lista é infinda. Algo que sempre encontro na lista das necessidades das pessoas é o desejo de se sentir valiosas. As pessoas querem se sentir importantes! Donald Laird afirma que sempre devemos ajudar as pessoas a ter mais auto-estima. Desenvolva suas habilidades para fazer as outras pessoas se sentirem importantes. Dificilmente há uma deferência maior que ajudar alguém a ser útil e encontrar satisfação e relevância. Acredito nisso!

Minha programação de viagens é pesada e, com frequência, paro no terminal de San Diego para engraxar meus sapatos. Melvin, o engraxate, ficou meu amigo. Quando conversamos, sempre procuro mencionar dois tópicos na nossa conversa. Pergunto sobre o time amador que ele treina, pois essa tarefa é a paixão de sua vida. E a seguir, digo a ele e a todo mundo que possa ouvir que o Melvin engraxava sapatos melhor que todo o mundo.

Napoleão Bonaparte, um líder de líderes, conhecia todos os oficiais de seu exército pelo nome. Ele gostava de caminhar pelo campo de batalhas, encontrar seus oficiais, cumprimentá-los pelo nome e conversar sobre uma batalha ou manobra da qual seu oficial participara. Jamais perdia uma oportunidade para perguntar aos soldados sobre a cidade natal, a esposa e a família; seus homens sempre ficavam surpresos ao perceber quanta informação detalhada sobre cada um deles o imperador tinha capacidade de registrar em sua memória.

Como todo oficial sentia que Napoleão se interessava por sua vida pessoal — comprovado por suas perguntas e comentários —, foi fácil compreender a devoção que sentiam por ele.

PRESSUPOSTO: TODAS AS PESSOAS PRECISAM DE ENCORAJAMENTO E RESPONDEM A ELE

Sou responsável por desenvolver pessoas há 24 anos. Ainda estou para descobrir alguém que, com espírito de crítica, desenvolva um trabalho melhor e com mais empenho que alguém com espírito de aprovação. O encorajamento é o oxigênio da alma.

Os pesquisadores apresentam novas evidências para apoiar uma antiga verdade: o encorajamento faz brotar o que há de melhor nas pessoas. Em um experimento, adultos receberam dez quebra-cabeças para resolver. Todos os dez quebra-cabeças eram exatamente iguais para todos os adultos. Eles trabalharam nesses quebra-cabeças e, depois de os entregarem, receberam o resultado. Entretanto, os resultados foram fictícios. Metade dos participantes recebeu um bom resultado, em que se afirmou que conseguiram sete respostas corretas nos dez exercícios. A outra metade recebeu um resultado negativo: sete respostas erradas nos dez exercícios. A seguir, todos eles receberam um segundo conjunto de dez quebra-cabeças para resolver. Mais uma vez, os quebra-cabeças eram idênticos para todos os dez participantes. A metade dos participantes que recebeu um bom resultado no primeiro conjunto de dez quebra-cabeças teve um melhor

desempenho com o segundo conjunto de quebra-cabeças. A outra metade teve um desempenho pior.¹ A crítica, embora falsa, arruinou o desempenho deles.

Viktor Frankl declarou: "Se você tratar as pessoas para que tenham uma determinada visão de si mesmas, se aparentemente você as sobreestimar, você faz com que se tornem aquilo que são capazes de se tornar. Veja bem, se considerarmos as pessoas como elas são,

<hr/> <i>As pessoas tendem a se tornar o que as pessoas mais importantes na vida delas acham que se tornarão.</i>	faremos com que se tornem piores. Se as considerarmos de acordo com o que deveriam ser, nós as ajudamos a se transformar naquilo que podem ser. [...] Se você disser que isso é idealismo — sobreestimar o homem —, então devo responder a isso da seguinte forma: 'Idealismo é o realismo real, porque você ajuda as pessoas a atualizarem a si mesmas'". ²
---	---

Separe um momento e associe a definição de liderança (influência) com a responsabilidade da liderança (desenvolvimento de pessoas). Como nós que influenciemos os outros verdadeiramente os motivamos e os desenvolvemos? Fazemos isso ao encorajá-las e ao acreditar nelas. As pessoas tendem a se tornar o que as pessoas mais importantes na vida delas acham que se tornarão. Procuro modelar e depois encorajar meu pessoal a fazer comentários edificantes para os outros nos primeiros sessenta segundos de uma conversa. Isso estabelece o tom positivo para tudo o mais.

Reggie Jackson, ao descrever o que torna uma pessoa um grande gerente de beisebol, disse que um gerente magnífico tem a tendência de fazer com que os jogadores sejam melhores do que são. Ele força os jogadores a terem uma boa opinião de si mesmos. Ele faz com que saibam que ele acredita neles. Ele faz com que dêem mais de si mesmos. E assim que aprendem como realmente são bons, jamais aceitam jogar abaixo do melhor que podem dar.

Henry Ford afirmou:

— Meu melhor amigo é o que traz à tona o melhor de mim.

Como isso é verdade! Todo líder quer que o melhor das pessoas venha à tona. E todo líder bem-sucedido sabe que o encorajamento é o caminho.

PRESSUPOSTO: AS PESSOAS ACEITAM O LÍDER ANTES DE ACEITAR SUA LIDERANÇA

Muitas vezes, esperamos que as pessoas sejam leais à posição de liderança, em vez de à pessoa que ocupa a posição. Mas não somos motivados pelos fluxogramas da organização: pessoas respondem a pessoas. A primeira coisa que um líder deve declarar não é a autoridade implícita em seus direitos, mas a autoridade a partir de seus relacionamentos.

As pessoas não se importam com o quanto você sabe até que saibam o quanto você se importa com elas. Você tem de entregar lealdade a seus subordinados antes que espere receber lealdade. Se as pessoas não acreditam em seu líder,

tudo o que impedirá de segui-lo. Costumamos pensar em Cristóvão Colombo apenas como o grande descobridor da América, mas ele também foi um grande Líder e vendedor. Antes de iniciar sua viagem de descoberta que mudou o mundo, ele teve de ver

As pessoas não se importam com o quanto você sabe até que saibam os quantos você se importa com elas.

o que, para seus contemporâneos, era uma idéia totalmente ridícula! E essa não foi uma venda realizada apenas com uma visita! Considere as inúmeras circunstâncias e condições que se levantavam contra ele.

Primeiro, não havia mercado para uma viagem transatlântica. E centenas de anos de tradição e de superstição praticamente garantiam essa viagem.

Segundo, embora Cristóvão Colombo tivesse feito viagens marítimas como passageiro, jamais fora o capitão de um navio.

Terceiro, Cristóvão Colombo era estrangeiro (italiano) em Portugal, onde morava antes de se mudar para a Espanha.

Quarto, Cristóvão Colombo não tinha dinheiro suficiente para financiar aquela aventura. Na verdade, a única pessoa que poderia legalmente financiar uma viagem de descobrimento era o chefe de Estado

— um rei ou uma rainha. Assim, a provável lista de seus benfeitores era bastante pequena. impedirá de segui-lo.

Quinto, seu preço não era baixo. Além de necessitar de navios e financiamento, Cristóvão Colombo tinha uma longa lista de exigências, dentre as quais: (a) 10% de comissão de todo comércio entre as terras que descobrisse e o país que o financiasse; (b) um título — Almirante do Mar Oceano; (c) a posição de governador vitalício dos novos territórios; e (d) todos os seus direitos e honras deveriam passar a seus herdeiros.

De forma notável, Cristóvão Colombo fez a venda e realizou essa empreitada em seus próprios termos. Os vendedores da modernidade poderiam aprender muito com as técnicas de venda de Cristóvão Colombo. Ele foi impulsionado por uma única paixão: acreditava sinceramente poder alcançar a Ásia atravessando o Atlântico. Embora sua crença fosse equivocada, ela lhe deu a ousadia, a convicção e a confiança para convencer os outros. E ele nunca parou de tentar vender sua idéia.

Não se importou de pedir essa permissão repetidas vezes! Passou sete anos solicitando ao rei João de Portugal que financiasse sua viagem. Depois foi para a Espanha e trabalhou com os reis Ferdinando e Isabela por sete anos até conseguir sua permissão.

Cristóvão Colombo teve de ver antes que pudesse navegar. Todo líder bem-sucedido conhece a verdade. As pessoas têm de aceitar você antes que possam aceitar seus sonhos. O ânimo e o moral elevados em uma organização brotam da fé na pessoa que está no topo.

PRESSUPOSTO: A MAIORIA DAS PESSOAS NÃO SABE COMO SER BEM-SUCEDIDA

A maioria pensa que o sucesso é sorte e tenta vencer a loteria da vida. Mas o sucesso é realmente o resultado do planejamento. Vem quando a preparação e a oportunidade se encontram.

A maioria acha que o sucesso é instantâneo, encarando-o como um momento, um evento ou um ponto na linha do tempo. O sucesso, na verdade, é um processo. Representa
_____ crescimento e desenvolvimento. E alcançar algo e usar isso como
Fazemos o que vemos. um degrau para alcançar algo mais. E uma jornada.

_____ A maioria acha que o sucesso é aprender a jamais fracassar. Mas isso não é verdade. O sucesso é aprender com o fracasso. Na verdade, o fracasso é uma oportunidade de começar tudo de novo de forma mais inteligente. O fracasso só se torna realmente fracasso quando não aprendemos com ele.

Assim que as pessoas percebem que você, o líder, pode ajudá-las a ser bem-sucedidas, elas passam a jogar no seu time! Alguém, certa vez, afirmou:

— O sucesso é relativo. Atrai todas as relações que antes não estavam nem aí para você.

Isso também é verdade no contexto da organização. Quando o líder comprova que é uma pessoa bem-sucedida,

_____ *O fracasso é uma oportunidade de começar tudo de novo de forma mais inteligente,*

demonstrando interesse em ajudar os _____ outros a alcançar sucesso por intermédio da companhia, terá seguidores fiéis dispostos a se desenvolver e crescer.

PRESSUPOSTO: A MAIORIA DAS PESSOAS É NATURALMENTE MOTIVADA

Observe uma criança de um ano de idade tentando explorar o ambiente para descobrir tudo que existe na casa. Essa é uma motivação natural. Minha observação é que as pessoas começam uma empreitada com o desejo de participar, mas, com muita frequência, são desmotivadas a prosseguir e, desse modo, têm de ser motivadas novamente a participar.

As crianças pequenas querem ir à escola. As crianças de três e quatro anos brincam de "escolinha". Mal podem esperar para começar. Começam a ir para a escola na primeira série do ensino fundamental, com lancheiras coloridas e alto grau de motivação. Entretanto, depois de freqüentar a escola por três ou quatro anos, algumas crianças a odeiam. Inventam desculpas para não ir e, repentinamente, começam a sofrer de males do estômago e outros problemas. O que aconteceu? As escolas, de forma eficaz, desmotivaram as crianças que, antes, tinham um alto grau de entusiasmo e empolgação.

O verdadeiro segredo da motivação é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres das influências que as desmotivam.

O QUE MOTIVA AS PESSOAS?

Contribuições relevantes. As pessoas querem se juntar a um grupo ou buscar uma causa que tenha impacto duradouro. Precisam ver que o que fazem não é esforço desperdiçado, mas uma contribuição. Precisam perceber valor no que fazem. A motivação não acontece apenas por meio da atividade, mas pelo desejo de alcançar o resultado final.

Participação no objetivo. As pessoas apóiam o que criam. Fazer parte do processo de estabelecimento de objetivos é motivador, e isso faz com que se sintam necessárias. Todos gostam de saber que fazem diferença.

A informação gera interesse, até que se apropriam da idéia e a apóiam enxergar os objetivos se torna uma realidade; e ajudar a moldar o futuro é gratificante. A participação no objetivo estrutura o espírito de equipe, fortalece o ânimo e ajuda todos a se sentirem importantes.

Insatisfação positiva. Alguém declarou que a insatisfação é um sinônimo de motivação. Pessoas insatisfeitas são altamente motivadas, pois percebem a necessidade para mudanças imediatas. Sabem que algo está errado e, muitas vezes, sabem o que precisa ser feito. A insatisfação pode inspirar mudanças ou reforçar o espírito crítico. Pode levar à apatia ou ao entusiasmo que resulta em ação. O essencial é canalizar essa energia para a mudança eficaz.

Reconhecimento. As pessoas querem ser notadas. Querem receber crédito por suas conquistas e reconhecimento por suas contribuições. Muitas vezes, o reconhecimento é uma forma de gratidão. A conquista pessoal é motivadora, mas é ainda mais quando alguém a nota e lhe dá o devido valor. O reconhecimento é uma forma de dar sentido à existência.

Expectativas claras. As pessoas ficam motivadas quando sabem exatamente o que têm de fazer e sentem-se confiantes de que podem ser bem-sucedidas. Ninguém quer começar uma tarefa que seja vaga ou de descrição incerta. A motivação aumenta em um trabalho quando os objetivos, as expectativas e as responsabilidades são claramente compreendidas. Quando delegar responsabilidade, certifique-se de dar a necessária autoridade para que seu liderado possa executar a tarefa. A equipe terá melhor desempenho ao exercer algum controle sobre seu trabalho e seu tempo.

O QUE DESMOTIVA AS PESSOAS?

Alguns padrões de comportamento são desmotivadores. Nós os repetimos até mesmo sem nos dar conta de suas influências negativas. Eis aqui como podemos evitar a desmotivação.

Não diminua ninguém. A crítica pública e a interrupção da fala de alguém, até mesmo com gestos, podem ferir nosso interlocutor. Temos de ficar alertas e ser sensíveis. Esse comportamento, quando levado ao extremo, pode destruir a auto-estima e a autoconfiança das pessoas. Se tiver de criticar alguém, lembre-se de que são necessários nove comentários positivos para compensar uma correção negativa.

Não manipule ninguém. Ninguém gosta de se sentir manipulado ou usado. A manipulação, por mais leve que seja, destrói as muralhas da confiança em um relacionamento. Ganhamos mais ao ser honestos e transparentes do que ao ser espertos e ardilosos. Levante seu interlocutor por meio da afirmação e do elogio, e ele se sentirá motivado e será leal. Lembre-se: dê e receberá de volta.

Não seja insensível. Transforme as pessoas em sua prioridade; elas são os nossos maiores recursos. Portanto, separe um tempo para conhecê-las e cuidar delas. Isso quer dizer ser responsivo nas conversas, sem jamais demonstrar estar apressado ou preocupado com você mesmo. Pare de falar e desenvolva a arte de realmente escutar. Abandone a atitude de ficar pensando no que dirá a seguir e comece a ouvir, não apenas o que dizem, mas como se sentem. Seu interesse até mesmo por questões insignificantes demonstrará sua sensibilidade.

Não desencoraje o crescimento pessoal. O crescimento estimula a motivação. Portanto, encoraje seu pessoal a crescer. Dê-lhes oportunidades para tentar novas coisas e adquirir novas habilidades. Não devemos nos sentir ameaçados pelas conquistas dos outros, mas devemos dar todo apoio ao sucesso alheio. Permita que seu pessoal experimente o sucesso e o fracasso. Reforce a abordagem do espírito de equipe que afirma: "Se você crescer, todos nós nos beneficiaremos".

Quem é bem-sucedido no desenvolvimento de pessoas... faz as perguntas corretas sobre elas

Bem, já completamos a discussão sobre como os pressupostos corretos sobre as pessoas devem ser a base para uma liderança motivadora. A seguir, precisamos nos familiarizar com as perguntas corretas que devemos fazer aos nossos liderados. Há seis delas.

**ESTOU LEVANTANDO PESSOAS
OU USANDO-AS PARA LEVANTAR MEU SONHO?**

As pessoas vêm em primeiro lugar. Fred Smith relata que a Federal Express, desde o início, pôs as pessoas em primeiro lugar, porque é correto e bom para os negócios. "Afirmamos nossa filosofia corporativa de forma sucinta: pessoas-serviços-lucros." Essa questão trata dos fundamentos do líder. Há uma pequena, mas relevante, diferença entre a manipulação e a motivação.

Manipulação é mover-se junto para benefício pessoal.

Motivação é mover-se junto para benefício mútuo.

Importo-me o bastante a ponto de confrontar as pessoas quando isso faz a diferença?

A confrontação é algo muito difícil. Se não se sente confortável ao ler a palavra confronto, gostaria que você a substituísse por esclarecimento. Esclarecer a questão em vez de confrontar a pessoa. E, para isso, siga os dez mandamentos.

Os dez mandamentos da confrontação

1. Faça isso em particular, não em público.
2. Faça isso o quanto antes. Isso é mais natural do que esperar por um longo tempo antes de tomar essa atitude.
3. Fale sobre um assunto de cada vez. Não sobrecarregue a pessoa com uma longa lista de assuntos.
4. Não repita o que tem a dizer depois de se certificar de que passou a idéia.
5. Lide apenas com as ações que a pessoa pode mudar. Se pedir para a pessoa fazer algo que ela é incapaz de fazer, a frustração se insinuará em seu relacionamento.
6. Evite o sarcasmo. Isso mostra que você está bravo com a pessoa, não com sua ação, e pode fazer com que ela fique ressentida com você.
7. Evite palavras como sempre e nunca. Elas, em geral, prejudicam a precisão e fazem com que as pessoas fiquem na defensiva.
8. Apresente as críticas como sugestões ou questões, se possível.
9. Não se desculpe pela reunião de confrontação. Se assim fizer, isso prejudica a reunião e pode indicar que você não tem certeza de que tinha o direito de dizer o que disse.
10. Não se esqueça dos elogios. Utilize, nesse tipo de reunião, o que chamo de "sanduíche": elogio-confronto-elogio.

ESTOU OUVINDO AS PESSOAS APENAS COM MEUS OUVIDOS OU COM ALGO MAIS? ESTOU OUVINDO MAIS QUE APENAS PALAVRAS?

Considero o teste a seguir útil e já o dei ao meu pessoal.

Sou um bom ouvinte?

Marque **quatro** pontos se a resposta às seguintes perguntas for **sempre**; **três pontos**, se for **usualmente**; **dois pontos**, se for **raramente**; e **um ponto** se for **nunca**.

- Permito que o falante termine o que está dizendo sem interromper?
- Escuto "nas entrelinhas", isto é, o subtexto?
- Quando escuto uma mensagem, presto atenção nos pontos principais e os anoto?
- Repito o que a outra pessoa acabou de dizer para clarificar o sentido?
- Evito a hostilidade e/ou agitação quando discordo do falante?
- Desligo-me das distrações quando escuto outra pessoa?
- Faço um esforço para parecer interessado no que a outra pessoa está dizendo?

PONTUAÇÃO:

26 ou mais: você é um excelente ouvinte.

22-25: melhor que a média.

19-21: é possível melhorar.

17 ou menos: comece a praticar sua habilidade de ouvinte agora mesmo.³

David Burns, médico e professor de psiquiatria na University of Pennsylvania, declara: "Quando expressa suas idéias e pensamentos, o maior erro que você pode cometer ao tentar conversar de forma convincente é apresentar suas mais altas prioridades. O que todo mundo realmente quer é ser ouvido, respeitado e compreendido. No momento em que as pessoas percebem que são compreendidas, ficam mais motivadas para compreender seu ponto de vista."

QUAIS SÃO OS PONTOS MAIS FORTES DESSE INDIVÍDUO?

Aplicar esforços nas áreas das fraquezas pessoais, em vez de nos pontos fortes, não é algo motivador. Se seu liderado estiver enfadado com tarefas em suas áreas mais fracas e você lhe passa tarefas relacionadas a seus pontos fortes, certamente notará um aumento dramático na motivação natural.

CONSIDEREI A TAREFA COMO ALTA PRIORIDADE?

A motivação aumenta conforme se compreende a importância das tarefas pedidas. As cinco palavras mais desencorajadoras em uma organização são estas: "Não faz a menor diferença."

Ainda me lembro do dia em que contratamos Linda para supervisionar o sistema de computadores em nossa organização. Ela veio ao meu escritório para nossa primeira reunião. Meu objetivo era transmitir-lhe aspectos gerais da empresa, para ajudá-la a ver que seu trabalho não dizia respeito apenas aos computadores. Enfatizei que fazer o trabalho com excelência encorajaria todo trabalhador a dar o melhor de si. Ainda me lembro de seus olhos marejados quando percebeu que seu trabalho contribuiria de forma positiva para o sucesso de todos os demais.

DEMONSTREI O VALOR DO RETORNO DESSE RELACIONAMENTO?

A motivação aumenta conforme se compreende o valor das tarefas designadas. O simples fato é que, quando ouvimos um anúncio, vemos um comercial ou temos um compromisso, uma voz no fundo de nossa mente pergunta: "O que tem aí para mim?" A razão pela qual as pessoas faltam à reunião que você custou a planejar é simples: não perceberam o valor (os benefícios e as recompensas) para elas ali.

Pense sobre um importante relacionamento que você tem com um subordinado ou, talvez, com seu chefe. No lado esquerdo da página, enumere todas as suas contribuições para esse relacionamento. Com um subordinado, essa lista pode incluir salário, segurança no emprego, tempo e desenvolvimento profissional. Intitule essa lista de "Com o que eu contribuo".

No lado direito da página, faça uma segunda lista, intitulada "O que eu ganho". Escreva todos os benefícios que você recebe. Sente-se e compare as duas listas. Não conte o número de itens em cada uma das colunas. (Algumas coisas são mais importantes que outras, e você, provavelmente, deixou de fora alguns itens nas duas listas.) Em vez de contar, responda a esta simples pergunta: considerando-se tudo com que você contribui para esse relacionamento versus tudo que você recebe dele, quem leva a melhor? Escolha sua resposta das seguintes opções:

- *Eu levo a melhor.* Isso pode produzir complacência e ingratidão.
- *A outra pessoa leva a melhor.* Isso pode produzir ressentimento.
- *Nós estamos equilibrados.* Isso, com frequência, produz respeito mútuo e motivação.

Analise sua resposta ao examinar os três axiomas do fator equidade (conforme Huseman e Hatfield, em *Managing the Equity Factor* [Gerenciando o fator equidade]):

1. As pessoas avaliam o relacionamento ao comparar o que recebem com o que dão.
2. Quando a contribuição das pessoas não se iguala ao que recebem, elas se sentem prejudicadas.
3. As pessoas que se sentem prejudicadas porque contribuem com mais do que recebem tenderão a restaurar a equidade. Isso se torna negativo. Você se enquadra aqui?⁴

Quem é bem-sucedido no desenvolvimento de pessoas... lhes dá a assistência correta

Preciso fortalecer os pontos fortes e trabalhar as fraquezas. Como líder, a questão que preciso sempre fazer não é esta: "Essa pessoa trabalha com afinco?" (Ela é fiel?); mas: "O quanto essa pessoa realiza?" (Ela é produtiva?).

Há funcionários que, por mais capazes na organização, jamais utilizam seus pontos mais fortes. Podem ficar confinados naquilo que o gerenciamento considera tarefas importantes e podem realizá-las bem. Mas podem nunca ter a oportunidade de fazer o que fazem melhor. Quando isso acontece, todo mundo perde. O funcionário perde por falta de oportunidade e de satisfação com seu trabalho; a organização perde por desperdiçar alguns de seus recursos mais valiosos. Todo o empreendimento trabalha muito aquém de sua capacidade.

Preciso dar a mim mesmo. Você pode impressionar seus liderados a distância, mas só consegue impactá-los de perto.

- Você deve enumerar todas as pessoas com quem gastou trinta minutos esta semana.
- Quem tomou a iniciativa do tempo que passaram juntos, você ou elas?
- Você preparou um programa antes da reunião?
- A reunião foi para relacionamento, aconselhamento, comunicação ou desenvolvimento?
- A reunião foi do tipo em que todos saem ganhando?
- A reunião foi com os 20% do topo ou com os 80% da base?

Ame todo mundo, mas dê de si mesmo para os 20% do topo em sua organização. Encoraje muitos; mentoreie poucos. Seja transparente com eles. Desenvolva um plano para o crescimento deles. Vocês devem se transformar em uma equipe. Eles precisam se apropriar da idéia. Conforme Sidney J. Harris acredita: As pessoas querem ser apreciadas, não impressionadas. Querem ser consideradas pessoas, não caixa de amplificação para o ego de outros. Querem ser tratadas como um fim em si mesmas, não como um meio para a gratificação da vaidade de outros. Preciso dar-lhes todas as chances para que alcancem o sucesso. Minha responsabilidade como líder é prover assistência para aqueles que trabalham comigo, ao fornecer-lhes:

- Uma excelente atmosfera de trabalho. Essa atmosfera deve ser positiva, calorosa, aberta, criativa e encorajadora.
- As ferramentas corretas para que desenvolvam o trabalho. Não contrate excelentes profissionais para desenvolver um excelente trabalho com ferramentas medianas.
- Um programa de treinamento contínuo. Funcionários que crescem fazem a companhia crescer.
- Pessoas excelentes que possam crescer. Desenvolva uma equipe. Reunir-se é o início. Trabalhar junto leva ao sucesso.
- Uma visão atraente para se alcançar. Permita que as pessoas trabalhem para algo maior que elas mesmas.

Grandes líderes sempre dão uma cabeça de vantagem para seu pessoal, quando comparados com os líderes medianos. Excelentes líderes acrescentam valor a seu pessoal e ajuda-os a se tornar melhor que se trabalhassem sozinhos. A primeira pergunta que um líder deve fazer é esta:

— Como posso ajudar aqueles que estão a minha volta a ser mais bem-sucedidos?

Quando se encontra a resposta para essa pergunta e ela é implementada, todos ganham!

Princípios para o desenvolvimento das pessoas

O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS LEVA TEMPO.

Andrew Carnegie já foi o homem mais rico dos Estados Unidos. Ele saiu da Escócia, sua terra natal, quando ainda era menino. Fez uma variedade de trabalhos esparsos e, por fim, acabou como o maior manufator de aço dos Estados Unidos. Chegou a ter cerca de 43 milionários trabalhando para ele. Naquela época, um milionário era algo raro: se convertêssemos as cifras, um milhão de dólares representaria pelo menos vinte milhões.

Um repórter perguntou a Carnegie como ele conseguia empregar 43 milionários. Ele respondeu que aqueles homens não eram milionários quando começaram a trabalhar com ele, mas se tornaram milionários.

O repórter, a seguir, perguntou como ele desenvolvera aqueles homens para que se tornassem tão valiosos a ponto de receber tanto dinheiro.

Carnegie respondeu que os homens foram desenvolvidos da mesma forma que se extrai ouro das entranhas da terra. Quando o ouro é minerado, muitas toneladas de sujeira precisam ser removidas para se conseguir uma onça de ouro, ou se preferir, trinta gramas de ouro, embora ninguém entre na mina atrás de sujeira. Todos entram na mina atrás de ouro.

Robert Half afirmou:

— Há algo que é muito raro, bem mais raro do que a habilidade. E a habilidade de reconhecer habilidade.

Há ainda outro passo que é preciso dar além da habilidade para descobrir o ouro que está na mina do líder. É preciso desenvolvê-lo. E melhor treinar dez pessoas para fazer o trabalho do que fazer o trabalho de dez pessoas, mas essa é uma tarefa difícil. "O homem que caminha sozinho pode começar o dia. Mas aquele que viaja com outro precisa esperar até que o outro esteja pronto."⁵

As HABILIDADES DAS PESSOAS SÃO ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

Companhias que são bem-sucedidas em sua jornada contam com líderes que se relacionam bem com pessoas. Dave E. Smalley registra em seu livro, *Floorcraft* [Trabalho de base], que, certa vez, Andrew Carnegie pagou a Charles Schwab o salário de um milhão por ano só porque ele se relacionava bem com as pessoas. Carnegie dispunha de homens que compreendiam o trabalho melhor, que eram mais bem equipados, tinham experiência e mais horas de treinamento para executá-lo, mas a quem faltava a qualidade essencial: conseguir aliados e extrair deles o melhor.

Quando questionados sobre a característica mais necessária para aqueles que ocupam cargo de liderança, a maioria dos principais executivos das grandes companhias costuma responder:

— A_ habilidade de trabalhar com pessoas.

Teddy Roosevelt afirmou:

— O ingrediente mais importante para a fórmula do sucesso é saber como se relacionar com as pessoas.

John Rockefeller, que construiu corporações gigantescas, declarou que pagaria mais pela habilidade de lidar com as pessoas do que por qualquer outra habilidade debaixo do sol.

O Center for Creative Leadership [Centro para Liderança Criativa], em Greensboro, Carolina do Norte, estudou 105 executivos bem-sucedidos e descobriu o seguinte:

- Admitiam seus erros e aceitavam as conseqüências, em vez de Tenta culpar os outros.
- Eram capazes de se relacionar com uma ampla variedade de pessoas.
- Tinham boa habilidade no relacionamento interpessoal e eram sensíveis aos outros.
- Eram calmos e confiantes, em vez de temperamentais e inconstantes.

Por outro lado, executivos sem sucesso tendiam a ser durões, abusivos, sarcásticos, indiferentes ou imprevisíveis. A pior falta deles era a insensibilidade em relação aos outros.

A ausência de habilidade para lidar com as pessoas pode resultar no tipo de situação que o ex-técnico do Denver Bronco, John Raltson, experimentou quando saiu de seu time:

—Saí por causa de doença e fadiga, e os ias também estavam aborrecidos comigo e cansados de mim.

SEJA UM MODELO QUE OS OUTROS PODEM SEGUIR

O princípio motivacional número um no mundo é: As pessoas fazem aquilo que vêem. A velocidade do líder determina a velocidade dos seguidores. E os seguidores jamais vão além do

que seus líderes alcançaram. Por anos, segui e ensinei esse processo para o desenvolvimento dos outros:

Ação	Resultado
Eu faço isso:	eu modelo,
Eu faço isso, e você está comigo:	eu mentoreio.
Você faz isso, e eu estou com você:	eu monitoro,
Você faz isso:	você segue em frente
Você faz isso, e alguém está com você:	nós multiplicamos.

A mente das pessoas se transforma mais por meio da observação do que por intermédio dos argumentos.

Benjamin Franklin aprendeu que sulfato de cálcio espalhado pelos campos ajudava as plantas a crescer. Contou aos vizinhos, mas não acreditaram nele. Argumentaram contra, tentando provar que o sulfato de cálcio não era de jeito nenhum bom para a grama ou grãos. Depois de algum tempo, ele deixou o assunto morrer.

No início da primavera seguinte, Franklin foi ao campo e plantou alguns grãos. Ao longo do caminho por onde os homens passavam, ele desenhou algumas letras no solo com seus dedos, pôs sulfato de cálcio nos sulcos desenhados e lançou as sementes. Uma ou duas semanas depois, as sementes brotaram.

A medida que os vizinhos passavam pelo caminho, ficaram muito surpresos de ver, em um verde mais viçoso que todo o resto do campo, grandes letras que diziam: "Essas sementes foram adubadas com sulfato de cálcio." Benjamin Franklin não precisou mais argumentar com seus vizinhos sobre os benefícios do sulfato de cálcio.

LIDERE OS OUTROS AO OLHAR ATRAVÉS DOS OLHOS DELES

Henry Wadsworth Longfellow afirmou:

– Julgamos a nós mesmos pelo que nos sentimos capazes de fazer, ao passo que os outros nos julgam pelo que já fizemos.

Qualquer líder que lide de forma bem-sucedida com um grupo de pessoas percebe que cada uma delas tem seu próprio plano em relação aos acontecimentos e sua própria percepção de como são as coisas.

Aprendi, muito tempo atrás, que as pessoas acham que:

Seus problemas são os maiores,
Seus filhos, os mais inteligentes,
Suas brincadeiras, as mais engraçadas, e que
Suas falhas têm de ser ignoradas.

Uma história divertida ilustra de forma maravilhosa como cada um de nós vê a vida.

Depois da Segunda Guerra Mundial, um general e seu jovem tenente entraram em um trem para ir para a Inglaterra. Os únicos assentos vagos eram os que ficavam de frente para uma linda jovem e sua avó. O general e o tenente sentaram-se de frente para as mulheres. Assim que o trem saiu, ele passou por um longo túnel. O ambiente ficou totalmente escuro

por dez segundos. No silêncio que reinava no trem, ouviram-se os sons de um beijo e de um tapa. Todos ali tiveram a sua própria percepção do que acontecera.

A jovem pensou consigo mesma:

— Fiquei lisonjeada com o beijo do tenente, mas terrivelmente envergonhada por minha avó dar-lhe um tapa.

A avó pensou:

— Fico ofendida em pensar que o tenente tenha beijado minha neta, mas sinto-me orgulhosa por ela ter retaliado.

O general considerou o assunto consigo mesmo:

— O tenente demonstrou muita coragem em beijar a bela jovem, mas por que ela me esbofetou por engano?

O tenente era o único que sabia o que realmente acontecera. Naquele breve momento de escuridão, ele teve a oportunidade de beijar a bela jovem e esbofetear o general.⁶

Essas perguntas o ajudarão a descobrir o plano de uma pessoa em várias situações:

- **Pergunta sobre histórico:** qual o histórico dessa pessoa com essa organização ou qualquer outra?
- **Pergunta sobre temperamento:** qual o temperamento primário e secundário dessa pessoa?
- **Pergunta de segurança:** isso, de alguma forma, afeta o trabalho da pessoa?
- **Pergunta sobre relacionamento:** como, em termos organizacionais, ela se relaciona comigo, com os outros?
- **Pergunta sobre o motivo:** qual é a razão real para que isso esteja em seu plano?
- **Pergunta sobre potencial:** essa pessoa ou essa questão merece a energia e o tempo do líder?

Descobri que o desenvolvimento das pessoas é mais bem-sucedido quando:

Escuto bem o suficiente para liderar através dos olhos deles;

Relaciono-me bem o suficiente para me comunicar com o coração deles;

Trabalho bem o suficiente para pôr as ferramentas nas mãos deles;

Penso bem o suficiente para desafiar e expandir a mente deles.

LÍDERES DEVEM CUIDAR DAS PESSOAS ANTES DE DESENVOLVÊ-LAS

Vejo, muitas vezes, líderes que não demonstram o cuidado apropriado com as pessoas antes de exigir que elas se comprometam com as tarefas. Tais líderes são como Narvaez, o patriota espanhol que, em seu leito de morte, teve de responder à pergunta do padre, ou seja, se perdoara seus inimigos. Narvaez ficou perplexo e respondeu:

— Padre, não tenho inimigos. Matei todos eles.

Narvaez não sabia que os "camaradas legais" conseguiam os melhores resultados de seus subalternos. A Teleometrics International empreendeu uma pesquisa sobre como os executivos com alto grau de realização vêem as pessoas em sua empresa, comparando esses resultados com o dos executivos com baixo grau de realização. A conclusão foi publicada no Wall Street Journal.

Dos 16.000 executivos estudados, 13% deles, identificados com "alto grau de realização", têm a tendência de cuidar tanto das pessoas quanto dos lucros. Os com "grau de realização mediana" concentravam-se na produção, ao passo que os com "baixo grau de realização" estavam preocupados com sua própria segurança. Os com alto grau de realização consideravam seus subordinados de forma otimista, ao passo que os com baixo grau de realização demonstravam desconfiança em relação à habilidade de seus subordinados. Os executivos com alto grau de

realização buscavam o conselho de seus subordinados, mas os com baixo grau de realização não faziam isso. Os com alto grau de realização eram bons ouvintes; os com moderado grau de realização ouviam apenas seus superiores; os com baixo grau de realização evitavam a comunicação e apoiavam-se nos manuais com as diretrizes da organização.

AS PESSOAS QUE DESENVOLVEM PESSOAS BUSCAM OPORTUNIDADES PARA ESTRUTURAR PESSOAS

A maioria das pessoas em posição de liderança rouba diariamente o alimento para o ego de alguém — a satisfação de suas necessidades de receber estima. Na verdade, roubam sem se dar conta. Por exemplo, alguém se queixa:

— Tive um dia muito atarefado hoje.
— Você, atarefado! Precisava ver a quantidade de trabalho empilhado em minha mesa e que nem tive tempo de examinar — retruca o líder.

Ou alguém pode comentar:

— Finalmente acabei aquele projeto em que trabalhei por oito meses.
— O Jim finalmente também acabou aquele enorme projeto em que estive trabalhando — comenta o líder.

O que o líder está fazendo? Ele está retirando o alimento de que as pessoas necessitam para seu ego. Na verdade, é como se dissesse: "Você acha que é muito bom, mas deixe-me mostrar-lhe alguém que, provavelmente, é muito melhor."

Apenas de brincadeira, examine você mesmo amanhã e veja quantas vezes você se pega satisfazendo sua auto-estima ao roubar o alimento para o ego de uma outra pessoa.

J. C. Staehle, após analisar muitas pesquisas, descobriu que as principais causas de desassossego entre os trabalhadores referem-se a ações que os líderes podem evitar. Elas estão enumeradas abaixo em ordem de importância.

1. Falhar em dar crédito às sugestões.
2. Falhar em corrigir injustiças.
3. Falhar em encorajar.
4. Criticar os empregados na frente de outros.
5. Falhar em perguntar aos empregados sua opinião.
6. Falhar em informar os empregados de seu progresso.
7. Demonstrar favoritismo.

Observação: cada uma dessas questões é um exemplo em que o líder rouba o alimento para o ego dos outros ou os impede de ter esse alimento.

O MAIOR POTENCIAL PARA O CRESCIMENTO DE UMA COMPANHIA É O CRESCIMENTO DE SEU PESSOAL

Em uma pesquisa com trabalhadores de todos os Estados Unidos, aproximadamente 85% deles disseram que poderiam trabalhar com mais afinco. Mais da metade afirmou que poderia dobrar sua eficácia "se assim desejassem".⁷

As pessoas são o principal recurso de uma empresa, quer esta produza para vender, venda produtos manufaturados por outros ou forneça produtos intangíveis. Nada se move até que as pessoas ajam. Em estudos sobre liderança em empresas e organizações americanas, o executivo médio gasta três quartos de seu tempo lidando com pessoas. Todos os planos dos executivos são levados adiante ou falham em ser levados adiante por pessoas.

De acordo com William J. H. Boercker, as pessoas se dividem em quatro categorias:

1. Aquelas que sempre fazem menos do que lhe pedem.
2. Aquelas que fazem o que lhe pedem, mas nada a mais.
3. Aquelas que fazem as coisas sem que lhe peçam.
4. Aquelas que inspiram os outros a fazer as coisas.

Isso depende de você.

Conforme Ralph Waldo Emerson afirmou:

— Confie nos homens, e eles serão verdadeiros para você: trate-os com grandeza, e eles se mostrarão com grandeza. Um dos melhores conselhos que você pode encontrar sobre ser um bom líder encontra-se em um antigo poema chinês.

Vá até as pessoas,
Viva no meio delas.
Aprenda com elas.
Ame-as.
Comece com o que elas sabem,
Estruturem sobre o que elas têm.
Mas, quanto aos melhores líderes,
Quando sua tarefa for realizada,
Seu trabalho for feito,
As pessoas dirão:
"Nós fizemos isso sozinhas."

8. A QUALIDADE INDISPENSÁVEL DA LIDERANÇA:

VISÃO

Robert K. Greenleaf, em seu livro *The Servant as Leader* [O líder servo], afirma:

"Previsão é a 'direção' que o líder tem. Assim que ele perde essa direção e que os eventos começam a nos coagir, ele passa a ser líder apenas no nome. Ele não lidera, mas reage ao evento mais imediato e, provavelmente, perderá a liderança. Há muitos exemplos de perda de liderança que brotam da falha em prever o que poderia ter sido antevisto sem muito esforço e em pôr esse conhecimento em ação enquanto o líder tem liberdade para agir."

Minha observação nesses mais de vinte anos é a de que todo líder eficaz tem a visão do que precisa alcançar. Essa visão torna-se a energia por trás de todo esforço e a força que o impulsiona através dos problemas. Com visão, o líder passa a estar em uma missão, e sente-se um espírito contagiante em meio à multidão até que outras pessoas se levantem para seguir junto com o líder. Unidade é essencial para o sonho se realizar. Longas horas de trabalho são doadas com alegria para realizar um objetivo. Os direitos individuais são deixados de lado, pois o todo é muito mais importante que as partes. O tempo voa, a disposição de ânimo fica elevada, histórias heróicas são compartilhadas e o compromisso passa a ser o lema do grupo. Por quê? Porque o líder tem visão!

É necessária apenas uma palavra para extrair a fórmula do entusiasmo do parágrafo precedente — visão. Sem ela, a energia se enfraquece, os prazos não são cumpridos, o plano pessoal começa a vir à tona, a produção cai e as pessoas se dispersam.

Perguntaram a Helen Keller:

— O que seria pior do que nascer cega?

— Ter a capacidade de enxergar sem visão — respondeu ela.

Infelizmente, muitos assumem as posições de liderança sem uma visão para a organização que lideram. Todos os grandes líderes têm duas qualidades: sabem para onde vão e sabem persuadir outros a segui-lo.

Eles são como a placa no consultório do optometrista: "Se não vê o que quer, você está no lugar certo." Este capítulo tratará da visão do líder e da habilidade de reunir pessoas à volta dele.

A palavra visão talvez tenha sido usada em excesso nos últimos anos. O primeiro objetivo de muitos workshops de gerenciamento é desenvolver a declaração de propósito para a organização. Algumas pessoas o olham de forma estranha, se você não consegue recitar o propósito da organização de memória e não for capaz de produzir um cartão com uma declaração de propósito impressa.

Por que existe a pressão para desenvolver um propósito para sua organização? Há duas razões. A primeira, a visão se torna o grito que reagrupa as pessoas, algo específico da organização. E uma declaração clara em um mercado competitivo anunciando que você tem um importante nicho em meio a todo o clamor de vozes em busca de seus clientes. Essa declaração é a razão pela qual você existe. A segunda, a visão se torna uma nova ferramenta de controle que substitui o manual de mil páginas, algo antiquado que reprime a iniciativa. Em uma época em que, para que se possa sobreviver, exige-se a descentralização até as linhas de frente, a visão é a chave que mantém todos focados.

Declaração da visão

O que você vê é o que você pode ser. Isso se relaciona com seu potencial. Pergunto-me com frequência: a visão faz o líder ou o líder faz a visão? Acredito que a visão vem primeiro. Conheço muitos líderes que perderam a visão e, portanto, o poder para liderar. As pessoas fazem o que vêem. Esse é o grande princípio motivacional para todo o mundo. Segundo o centro de pesquisas Stanford Research, 89% do que aprendemos é pela visão; 10%, pela audição; e 1% pelos outros sentidos. Em outras palavras, as pessoas dependem do estímulo visual para o crescimento. Com um líder disposto a implementar a visão, um movimento se inicia. As pessoas não seguem um sonho por si só. Elas seguem o líder que tem esse sonho e a habilidade para comunicá-lo de forma eficaz. Portanto, a visão no início faz o líder, mas, para essa visão crescer e exigir adeptos, o líder precisa assumir responsabilidade por ela.

Os INDIVÍDUOS SE DIVIDEM EM QUATRO GRUPOS DE VISÃO

1. Alguns indivíduos jamais a vêem. (Eles são errantes.)
2. Alguns indivíduos a vêem, mas jamais a perseguem sozinhos. (Eles são seguidores.)
3. Alguns indivíduos a vêem e a perseguem. (Eles são realizadores.)
4. Alguns indivíduos a vêem, a perseguem e ajudam outros a vê-la. (Eles são líderes.)

Hubert H. Humphrey é um exemplo de que "o que você vê é o que pode ser". Em uma viagem para Washington D. C., em 1935, ele escreveu esta carta para sua esposa: "Querida, consigo ver como você e eu,

se focarmos nossa mente para trabalhar por algo maior e por coisas melhores, podemos, algum dia, morar aqui em Washington e, provavelmente, fazer parte do governo, da política ou do

Todos os grandes líderes tem duas coisas: eles sabem para onde vão, e eles são capaz de persuadir os outros a segui-lo

serviço público... O meu Deus, espero que meu sonho se torne realidade. Bem, de qualquer forma, vou tentar."

VOCÊ VÊ O QUE ESTÁ PREPARADO PARA VER

Isso trata da percepção. Konrad Adenauer estava certo quando afirmou:

— Todos nós vivemos debaixo do mesmo céu, mas não temos o mesmo horizonte.

Henry Ford, o gênio do automobilismo, elaborou certa vez um plano revolucionário para um novo tipo de motor, hoje conhecido como V-8. Ansioso para pôr em prática essa nova idéia, Ford pediu que alguns homens desenhasssem o projeto e o apresentassem aos engenheiros.

A medida que os engenheiros estudavam os desenhos, iam chegando à mesma conclusão. O chefe visionário não conhecia muito bem os princípios fundamentais de engenharia. A equipe deveria, gentilmente, dizer-lhe que aquele sonho era impossível.

Ford declarou:

Os líderes jamais podem levar as pessoas além do que elas Mesmo já percorreram, [...] Tal líder tais seguidores

Produzam esse modelo assim mesmo,
— Mas é impossível retrucaram os engenheiros.
— Sigam em frente — ordenou Ford. — E, independentemente do tempo que for necessário para realizar essa tarefa, não a abandonem até que sejam

bem-sucedidos.

Eles trabalharam no projeto por seis meses, lutando com um desenho após o outro, com um projeto após o outro. Nada. Outros seis meses. Nada. No fim daquele ano, Ford checkou o avanço que os engenheiros haviam feito, e eles insistiram mais uma vez que o que ele queria era impossível. Ford lhes pediu que continuassem. E eles assim fizeram e, por fim, descobriram como construir um motor V-8.

Henry Ford e seus engenheiros viviam debaixo do mesmo céu, mas não tinham o mesmo horizonte.

William Barker, em *A Savior for All Seasons* [Um Salvador para todas as épocas], relata a história de um bispo da costa leste que, muitos anos antes, visitara uma pequena faculdade religiosa no meio-oeste, hospedando-se na casa do reitor, que também era professor de física e química. Depois do jantar, o bispo declarou que o milênio não deveria estar muito distante, pois quase tudo sobre a natureza já fora descoberto, e todas as invenções já haviam sido concebidas.

O jovem reitor discordou com polidez e argumentou que ainda haveria muitas outras descobertas. Quando o bispo, irritado, desafiou o presidente a nomear uma dessas invenções, este retrucou que, com certeza, em cinquenta anos o homem seria capaz de voar.

— Bobagem! — exclamou o bispo, ultrajado. — Apenas os anjos foram concebidos para voar.

O nome do bispo era Wright, e ele tinha dois meninos em casa que comprovariam que tinham uma visão maior que a de seu pai. O nome desses garotos era Orville e Wilbur, hoje conhecidos como irmãos Wright, que voaram em seu próprio aeroplano em 1903. Pais e filhos viviam do debaixo do mesmo céu mas não tinham o mesmo horizonte.

*O don de Deus pra mim
e meu potencial. O don
que devolvo para Deus é o que
faço com esse potencial*

Como isso pode acontecer?

Por que duas pessoas podem estar no mesmo

local na mesma hora e, assim mesmo, ver coisas completamente distintas?

É simples. Vemos o que estamos preparados para ver, não o que existe. Todo líder bem-sucedido compreende isso a respeito das pessoas e faz três perguntas:

O que os outros vêem? Por que vêem

isso dessa maneira? Como posso mudar essa percepção?

O QUE VOCÊ VÊ É O QUE CONSEGUE

A idéia a seguir originou-se no livro de Luis Palau, *Dream Great Dreams* [Sonhe grandes sonhos], (1984, Multnomah Press). Pense sobre como é gostoso e refrescante beber uma Coca-Cola geladinha. Milhões de pessoas no mundo todo já tiveram essa experiência, graças à visão de Robert Woodruff. Durante seu período como presidente da Coca-Cola (1923-1955), ele declarou:

— Queremos que todos os homens que lutam por nosso país consigam comprar uma garrafa de Coca-Cola bem baratinha onde quer que estejam.

Quando a Segunda Grande Guerra terminou, Robert Woodruff declarou que antes que morresse queria que todas as pessoas do mundo já tivessem experimentado Coca-Cola. Robert Woodruff era um homem de visão!

Com planejamento cuidadoso e muita persistência, ele e seus colegas alcançaram sua geração no mundo todo com a Coca-Cola.

Quando foi inaugurada a Disneylândia, pediram para que a Sra. Disney discursasse na cerimônia de abertura, pois Walt Disney já havia morrido. Ao anunciá-la, o apresentador comentou:

— Sra. Disney, como seria bom se Walt Disney visse isto.

Ela ficou de pé e afirmou:

— Ele viu tudo isso — e sentou-se.

Walt Disney sabia. Robert Woodruff sabia. E até Flip Wilson sabia! O que você vê é o que você tem. Nesse ponto, sinto-me compelido a indagar algo antes de prosseguirmos para o assunto referente à apropriação pessoal da visão: o meu sonho fará diferença no mundo em que vivo?

Bobb Biehl, em seu livro *Increasing Your Leadership* [Amplie sua liderança], afirma: "Tenha em mente a diferença entre a mentalidade do vencedor e a do perdedor. Os vencedores focam em grandes vitórias — não apenas a vitória, mas como obter uma grande vitória. Entretanto, os perdedores não focam a derrota: o foco deles é apenas ir levando!"²

Continue a se perguntar: "Sobrevivência, sucesso ou relevância?" Você luta para apenas sobreviver? Sonha com o sucesso? Ou está a fim de realmente fazer uma diferença relevante?

Moishe Rosen ensina um exercício mental que consiste em apenas uma sentença, uma ferramenta eficaz para o sonho:

Se eu tivesse _____

Eu faria _____

Se você tivesse qualquer coisa que quisesse — tempo ilimitado, dinheiro ilimitado, informação ilimitada, pessoal ilimitado —, todos os recursos que pudesse pedir, o que você faria? Sua resposta para essa questão é seu sonho. Faça-o valer a pena.

Certo dia, Lucy e Linus, das tirinhas do Snoopy, estavam para tirar a sorte com o osso da sorte, em que cada um deles puxaria uma parte do osso para saber qual dos dois seria o felizardo. Lucy explicou para o Linus que se ele ficasse com a parte maior, seu desejo se realizaria. Linus perguntou:

- Tenho de fazer meu desejo em voz alta?
- É claro. Se você não o fizer em voz alta, seu desejo não se realiza
- explicou Lucy.

E Lucy tomou a dianteira e fez seu pedido em voz alta.

— Desejo quatro malhas novas, uma bicicleta nova, um novo par de patins, um vestido novo e cem dólares.

A seguir, Linus fez seu pedido.

— Desejo vida longa para todos os meus amigos, a paz mundial e grandes avanços na medicina.

A essa altura, Lucy pegou o osso da sorte e o jogou fora. E rematou:

— Linus, esse é o problema com você. Você sempre estraga tudo.

Apropriação pessoal da visão

Rick Warren, meu amigo, afirma:

— Se você quer saber a temperatura de sua organização, ponha um termômetro na boca do líder. Os líderes jamais podem levar as pessoas além do que eles mesmos já percorreram. Portanto,

o foco da visão deve estar no líder — tal líder, tais seguidores. Os seguidores descobrem primeiro o líder e, depois, a visão. Os líderes descobrem primeiro a visão e, depois, as pessoas.

Quando dou palestras em conferências sobre liderança nos Estados Unidos, muitas perguntas me são feitas. Uma das mais comuns é a seguinte:

— Como consigo uma visão para minha organização?

Essa questão é crucial. Até que ela seja respondida, a pessoa é líder apenas no nome. Embora não possa lhe dar uma visão, posso explicar como pode ser descoberta, para você e para os que o rodeiam.

EXAMINE SEU ÍNTIMO: O QUE VOCÊ VÊ?

Theodore Hesburgh declarou: "A essência mesma da liderança é que você tem uma visão. Deve ser uma visão que você possa articular de forma clara e vigorosa em todas as ocasiões. Você não pode fazer soar uma trombeta incerta". Uma "trombeta incerta", geralmente, é o resultado de um indivíduo que não tem uma visão ou que tenta liderar o sonho de outra pessoa. Certos sons de trombeta provêm de um líder que fez uma visão brotar de seu íntimo. Há uma grande diferença entre a pessoa com uma visão e a pessoa visionária.

- A pessoa com uma visão fala pouco, mas faz muito.
- A pessoa visionária faz pouco, mas fala muito.
- A pessoa com uma visão encontra forças em suas convicções internas.
- A pessoa visionária encontra força em suas condições externas.
- A pessoa com uma visão continua quando o problema surge.
- A pessoa visionária abandona o barco quando o mar fica bravo.

Muitas personalidades começaram a vida em famílias extremamente humildes e carentes, com pouca educação e nenhuma vantagem. Thomas Edison vendia jornais nos trens. Andrew Carnegie começou a vida ganhando apenas R\$ 10 por mês, e John D. Rockefeller, R\$ 15 por semana. O fato notável sobre Abraham Lincoln não foi que nasceu em uma cabana de toras de madeira, mas que conseguiu sair dali.

Demóstenes, o grande orador do mundo antigo, era gago! A primeira vez que tentou fazer um discurso público, todos da tribuna dos oradores romanos riram na cara dele. Júlio César era epilético. Napoleão vinha de família humilde e estava longe de ser um gênio (ficou em 46^o lugar em uma classe de 65 alunos). Beethoven ficou surdo, e Thomas Edison também tinha problemas de audição. Charles Dickens era manco, e Handel também. Homero era cego; Platão, corcunda; Sir Walter Scott teve paralisia.

O que forneceu o ânimo para que esses homens superassem os severos reveses e fossem bem-sucedidos na vida? Cada um deles tinha um sonho que acendia um fogo que não podia se extinguir. As grandes visões se iniciam como uma "tarefa interna". Napoleon Hill aconselhou:

— Aprecie suas visões e sonhos como se fossem os filhos de sua alma: o rascunho de suas realizações supremas.

EXAMINE SEU PASSADO: O QUE VOCÊ APRENDEU?

Quem não tem experiência considera a visão de forma idealista. Para esse indivíduo, só a visão já é o suficiente. Essa pessoa, de forma ingênua, lança a visão para outros, na esperança de que o sonho faça o trabalho, sem perceber que uma visão precisa de apoio. Quem tem experiência aprende que as pessoas aceitam o líder antes que aceitem a visão. Líderes experientes percebem que as pessoas são inconstantes, e os sonhos, frágeis.

A experiência ensinou-me estes princípios sobre a visão:

- A credibilidade de uma visão é determinada pelo líder.
- A aceitação de uma visão é determinada pelo tempo de sua apresentação.
- O valor de uma visão é determinado pela energia e direção que ela fornece.
- A avaliação de uma visão é determinada pelo grau de compromisso das pessoas.
- O sucesso de uma visão é determinado pela apropriação dessa visão pelo líder e pelas outras pessoas.

Leonard Lauder, presidente da Estee Lauder, ensinou:

- Quando uma pessoa com experiência encontra uma pessoa com dinheiro, a pessoa com experiência obtém o dinheiro, e a pessoa com dinheiro, a experiência.

EXAMINE A SUA VOLTA:

O QUE ESTÁ ACONTECENDO COM OS OUTROS?

Um garotinho foi a seu primeiro concerto sinfônico. Ele ficou empolgado com o esplêndido saguão, as pessoas maravilhosas com as roupas de gala e o som da grande e entusiástica orquestra. De todos os instrumentos na orquestra, entretanto, os címbalos foram seus favoritos. A primeira batida sonora e dramática desses discos de metal o conquistou sem reservas. No entanto, ele notou que a maior parte da noite a pessoa que tocava os címbalos ficava inerte, enquanto os outros músicos tocavam. Apenas ocasionalmente aquele músico era requisitado para fazer sua contribuição e, mesmo assim, seu tempo de glória era muito breve.

Após um concerto, os pais do garotinho o levaram aos bastidores para que se encontrasse com alguns músicos. O garotinho, de imediato, procurou o músico que tocava os címbalos e lhe fez uma pergunta sincera:

- O quanto o senhor precisa saber para tocar o címbalo?
- Não é preciso saber muito — respondeu o músico, com um sorriso estampado em seu rosto. — Você só tem de saber quando!

Uma boa idéia se torna grande quando as pessoas estão prontas. O indivíduo que é impaciente com as pessoas exercerá uma liderança imperfeita. A evidência da força não repousa em se mover para a frente rapidamente, mas em adaptar seu passo ao passo mais lento dos outros sem, ao mesmo tempo, fazer com que sua liderança fique desacreditada. Se correremos muito à frente dos outros, perdemos nosso poder de influenciar.

EXAMINE À SUA FRENTE: QUAL É O PANORAMA GERAL?

Essa questão, com frequência, separa o líder do gerente. Os líderes estão preocupados com o propósito básico da organização — por que ele existe e o que deve alcançar. Eles não se preocupam com o "como fazer" nem com os aspectos práticos da operação.

EXAMINE ACIMA: O QUE DEUS ESPERA DE VOCÊ?

Richard E. Day declarou: "Toda era de ouro na história da humanidade brotou da devoção e da paixão correta de alguns indivíduos. Não há nenhum movimento de massa de boa fé, ele apenas se apresenta dessa forma. Há sempre um homem que conhece seu Deus e que sabe para onde vai.

O dom de Deus para mim é meu potencial. O dom que devolvo para Deus é o que faço com esse potencial. Acredito que os grandes líderes sentem um "chamado superior" — que os leva acima de si mesmos. Que terrível desperdício de vida escalar os degraus do sucesso apenas para, assim que chegar ao topo, descobrir que está apoiado no prédio errado. As grandes visões são maiores que a pessoa. Minha definição de sucesso é esta:

Conhecer a Deus e seu desejo para mim;
Alcançar meu potencial máximo; e
Plantar as sementes que beneficiem os outros.

EXAMINE O QUE ESTÁ A SEU LADO: QUE RECURSOS ESTÃO DISPONÍVEIS PARA VOCÊ?

Uma visão deve ser maior que a pessoa que a tem. Sua realização deve ser o resultado do esforço de muitos, que trazem grandes recursos para a tarefa. Li muitas vezes o discurso do presidente John F. Kennedy em que lançou nos Estados Unidos a visão da chegada à lua ainda na década de 1960. Aquele sonho conquistou as pessoas e os recursos de nosso país, tornando-se realidade.

O líder experiente sempre busca outros para que seu sonho se torne realidade. Minha prioridade principal para a mudança de local da congregação que pastoreei, com o custo estimado de 25 milhões de dólares, foi desenvolver e descobrir os vencedores para que me ajudassem a tornar essa visão uma realidade. Avaliava continuamente o progresso desse projeto de mudança por meio do comprometimento e compromisso das pessoas. Os líderes, muitas vezes, hesitam em testar o grau de comprometimento e compromisso daqueles à volta. Qual o resultado disso? Eles jamais têm certeza de em que pé está o projeto ou como estão as pessoas. Lembro-me muito bem de como me senti e das conclusões a que cheguei quando atingimos um milhão de dólares por meio de nosso esforço para levantar fundos. Trabalhamos com afinco, e eu sabia como as pessoas se sentiam em relação ao projeto.

O líder passa continuamente a visão para aqueles que se juntam a ele, sabendo que os sonhos, quando apresentados da forma correta, são contagiosos.

No filme Tucker: o homem e seu sonho, Abe é o principal homem de negócios e contador implacável de Preston Tucker. Este foi o homem que concebeu um carro novo e radical. Este foi o carro que conquistou os sonhos de Tucker: um carro mais barato com injetor de combustível, motor traseiro, freio a disco, janelas que abriam para fora, cintos de segurança e desenho aerodinâmico.

Apesar de um aviso, erroneamente compreendido, dado por sua mãe, Abe comprou ações do idealismo de Tucker.

Abe achou que sua mãe lhe dissera:

— Não chegue muito perto das pessoas, você pega suas quimeras.

Anos mais tarde, ele entendeu que ela dissera germes, não quimeras.³

Apropriação corporativa de uma visão

A visão é um quadro claro do que o líder vê seu grupo realizar. De acordo com a pesquisa relatada na revista *Leadership*, comunicar uma visão é uma das áreas mais frustrantes quando se lidera uma organização.

Recentemente, fui convidado a participar de um programa de rádio. O repórter que me entrevistou, durante o intervalo, confessou-me sua frustração em relação a exatamente este ponto:

— Tenho uma visão para meu pessoal, mas acho difícil transferir essa visão para outras pessoas.

Um fato é verdade: os líderes que comunicam seus objetivos de forma eficaz para seus seguidores alcançam muito mais do que aqueles que não conseguem fazer isso.

Os líderes bem-sucedidos vêem os fatos em três níveis:

Nível 1. Percepção: ver o que existe agora com os olhos da realidade.

Nível 2. Probabilidade: ver o que existirá com os olhos do discernimento.

Nível 3. Possibilidade: ver o que pode existir com os olhos da visão.

Um futurista vive no nível 3. Um prognosticador vive no nível 2. E o seguidor vive no nível 1.

Por exemplo, uma organização estabelece a mudança de nome como seu objetivo.

O grande líder, através dos olhos da visão, já vê o novo nome para a companhia (nível 3).

O líder, através dos olhos do discernimento, vê a tendência da organização (nível 2). O líder conhece a direção da companhia ao olhar através dos olhos da realidade (nível 1).

Surpreendentemente, o lançamento da visão não se inicia no nível 3 (o grande quadro).

Começa com o nível 1 (o pequeno quadro) e só será bem-sucedido se o líder puder influenciar o nível 3 (o quadro seguinte).

COMPREENSÃO DO QUE OBSTRUI A VISÃO — NÍVEL 1

Não vemos as coisas como elas são, mas como nós somos. Portanto, quando a visão for obstruída, isso, em geral, deve-se a um problema com as pessoas. Há dez tipos de pessoas que podem obstruir a visão da organização.

1. LÍDERES LIMITADOS

Tudo ascende e cai em liderança. Essa afirmação é certamente verdadeira em relação ao lançamento da visão. Um líder limitado não tem a visão ou a habilidade para passá-la de forma bem-sucedida.

O primeiro ministro da França afirmou certa vez:

— Se você está fazendo grandes coisas, atrai grandes homens. Se você está fazendo pequenas coisas, atrai homens pequenos.

A seguir fez uma pausa, balançou a cabeça com tristeza e acrescentou:

— Estamos tendo muitos problemas.

2. PENSADORES CONCRETOS

George Bernard Shaw declarou: "Alguns homens vêem as coisas como elas são e se perguntam: 'Por quê?' [pensador concreto]. Sonho a respeito de coisas que jamais existiram e pergunto-me: 'Por que não?'" [pensador criativo]."

Charlie Brown levanta sua mão diante de sua amiga Lucy e exclama:

— Estas mãos, um dia, podem realizar grandes coisas, trabalhos maravilhosos! Elas podem construir pontes poderosas, curar os pobres, acertar grandes rebatidas no beisebol ou escrever livros que toquem a alma! Estas mãos, um dia, podem mudar o curso do destino!

— Estão sujas de gelatina — responde Lucy, que sempre vê as coisas como elas são.

3. FALANTES DOGMÁTICOS

Minhas visões não são concretizadas por meio de pessoas fortes e dogmáticas. A certeza absoluta requer um conhecimento absoluto. Em geral o dogmático não sabe nada, mas, por mera convenção, afirma algo. Por exemplo: "Tudo o que pode ser inventado já foi inventado." Isso foi o que Charles H. Duel, diretor do registro de patentes, disse em 1899! É claro, Duel não era o único a afirmar isso. O presidente Grover Cleveland, certa vez, comentou (em 1905) que "as mulheres sensíveis e responsáveis não querem votar". Depois tivemos Robert Miliken, prêmio Nobel de física, que, em 1923, declarou: "Não há probabilidade de que o homem consiga usar o poder do átomo."

Lorde Kelvin, presidente da renomada organização científica, a Royal Society, observou em 1885: "Máquinas voadoras mais pesadas que o ar é algo impossível."

Minha fala favorita é a do grande homem do beisebol, Tris Speaker. Em 1921, teria proferido estas palavras: "Babe Ruth cometeu um engano terrível quando desistiu de arremessar." Ruth acabou entrando para a história como um dos maiores rebatedores de todos os tempos.

4. PERDEDORES ETERNOS

Há quem observe suas falhas passadas e tema o risco de perseguir uma visão. O lema dessas pessoas é: "Se você não for bem-sucedido de início, destrua todas as evidências de que tentou." Também destroem o esforço de outros que desejam tentar de novo.

5. OBSERVADORES SATISFEITOS

As pessoas lutam por conforto, previsibilidade e segurança na vida. No encalço do conforto vem a complacência; da previsibilidade, o enfado; e da segurança, a ausência de visão. O ninho é bom para o sabiá enquanto está no ovo, mas é ruim quando ele já tiver asas. Ele é um bom lugar para chocar os ovos, mas um péssimo lugar para voar. É sempre muito triste quando as pessoas não querem deixar os ninhos de sua vida.

Em um artigo da revista Leadership, Lynn Anderson descreveu o que acontece quando as pessoas perdem a visão. Um grupo de peregrinos chegou à costa dos Estados Unidos 370 anos atrás. Com muita visão e coragem, vieram colonizar a nova terra. No primeiro ano, formaram um vilarejo. No segundo, elegeram os representantes para o vilarejo. No terceiro, o governo propôs a construção de uma estrada que seguisse por dez quilômetros a oeste de onde estavam, uma região desabitada. Mas, no quarto ano, as pessoas tentaram contestar a atuação dos representantes, destituindo-os de seu cargo, pois acreditavam que aquela estrada na floresta, totalmente desabitada, era desperdício de dinheiro público. Esses pioneiros, de alguma

forma, haviam perdido a visão. Embora já tivessem sido capazes de ver através do oceano, não eram mais capazes de ver dez quilômetros mata a dentro.

6. AMANTES DA TRADIÇÃO

Os britânicos sempre se deram bem com o sistema de patrocinadores. John F. Baker, em Roll Call [Toque para reunir], conta a seguinte história: Por mais de vinte anos, sem qualquer razão aparente, um atendente ficou ao pé da escada que levava à Casa dos Comuns, no Parlamento. Por fim, alguém verificou e descobriu que o emprego estivera com a família da quele atendente por três gerações. Parece que tudo começou quando a escada foi pintada, e o avô do atual atendente tinha a tarefa de avisar as pessoas a não pisar na tinta molhada.

Um jornalista britânico, ao saber da situação, comentou:

— A tinta secou, mas não o trabalho.

7. ACEITADORES DE CENSOS

Algumas pessoas jamais se sentem confortáveis para se destacar na multidão. Querem fazer parte do grupo, em vez de ficar à parte. Essas pessoas apenas abraçam a visão quando a maioria das pessoas o faz. Elas jamais estão à frente.

Os verdadeiros líderes são sempre minoria, porque eles pensam à frente da maioria. Mesmo quando a maioria os alcança, esses líderes já moveram adiante e, portanto, são, mais uma vez, minoria.⁴

8. CAPTADORES DE PROBLEMAS

Há quem veja um problema em toda solução. Os obstáculos, com frequência, são o que você vê quando tira os olhos de seu objetivo. O interessante é que algumas pessoas acham que a habilidade de enxergar problemas é uma marca de maturidade. Nem sempre. É a marca de uma pessoa sem visão. Essas pessoas abortam grandes visões ao apresentar problemas sem solução.

O cardeal John Henry Newman disse que nada jamais seria feito, se o homem esperasse até que pudesse fazer algo tão bem que ninguém pudesse achar defeito em sua obra.

9. ALIMENTADORES DO EGO

As pessoas que vivem para si mesmas fazem parte de um poderoso pequeno negócio. Elas também nunca realizam muito. Os grandes objetivos só são alcançados pelo esforço unido de muitos. As pessoas egoístas são destruidoras de visão.

10. PROGNOTICADORES DO FRACASSO

Alguns têm o dom de tocar as teclas erradas. São capazes de extrair discórdia dos melhores instrumentos. Todas as canções delas são em tom menor. Elas enviam a nota de pessimismo para todos os cantos. As sombras dominam todo o quadro. O panorama é sempre sombrio; a época, sempre ruim; e o dinheiro, sempre escasso. Tudo nessas pessoas parece contrair; nada se expande ou cresce.

Essas pessoas são como o homem que se reuniu com muitos outros no rio Hudson para ver o lançamento do primeiro barco a vapor. Ele não parava de dizer:

— Eles nunca vão conseguir pôr esse barco em movimento. Eles nunca vão conseguir pôr esse barco em movimento.

Mas conseguiram. O barco a vapor apitou e partiu em velocidade. Imediatamente, o mesmo homem começou a dizer:

— Eles nunca vão conseguir parar esse barco. Eles nunca vão conseguir parar esse barco.

Amo o provérbio chinês que afirma: "O homem que diz: 'Não dá para fazer isso' jamais deveria interromper o homem que está fazendo."

CRIAR O AMBIENTE APROPRIADO — NÍVEL 2

Conhecer as pessoas e as chaves que dão acesso a sua vida é algo que possibilita o líder a ir para o "próximo quadro", no nível 2. É essencial que o líder comece a influenciar o que será visto por outras pessoas.

Lembre-se: se o líder e alguns outros vêem o nível 3, então apenas eles sabem se o nível 2 foi estabelecido corretamente para levar outros para a área em que se encontra a visão. Os seguintes passos estabelecerão o nível 2 corretamente.

CAMINHE JUNTO COM ELES

Permita que eles vejam seu coração antes que vejam sua esperança. Os indivíduos não se importam com quanto você vê até que vejam o quanto você se importa. Enfatizo isso novamente: eles aceitam primeiro o líder e, depois, a visão do líder. Cultive a confiança. Seja transparente e paciente. Comece no local em que eles estão ao olhar através dos olhos deles.

Procure buscar as esperanças e os sonhos deles. Comece a construir a ponte entre a visão da organização e os objetivos pessoais deles. Quando isso é feito da forma correta, é possível alcançar essas duas metas. Procure criar uma situação em que todos ganham. Lembre-se: quando você ajuda as pessoas a conseguir o que querem, elas o ajudarão a conseguir o que quer. Isso pode ser realizado por meio da estruturação de relacionamentos firmes com as pessoas.

RETRATE O PANORAMA PARA TODOS OS ENVOLVIDOS

Certa vez, li que um grande professor jamais luta para explicar sua visão; ele simplesmente o convida a ficar de seu lado para que veja por si mesmo. Em relação a essa afirmação, concordo com a parte referente ao relacionamento, mas acredito que grandes líderes explicam sua visão ao retratar o panorama para todos os envolvidos. John W Patterson, fundador da National Cash Register, afirmou: "Sempre, em toda minha vida, primeiro tento ver por mim mesmo e, depois, peço que outras pessoas vejam comigo. Para ser bem-sucedido nos negócios, é necessário fazer com que a outra pessoa veja as coisas como você as vê. Ver... era o objetivo. Em certo sentido, sou um visualizador."

Horizonte. A visão do horizonte que um líder tem permite que outros vislumbrem as alturas de suas próprias possibilidades. Cada indivíduo determina o quão alto quer chegar. Sua responsabilidade é pôr bastante céu no panorama. Paul Harvey ensinou que o mundo de um homem cego é delimitado pelos limites do tato; o de um homem ignorante, pelos limites de seu conhecimento; o de um grande homem, pelos limites de sua visão.

Sol. Esse elemento representa calor e esperança. A luz faz florescer o otimismo nas pessoas. A primeira função de um líder é manter a esperança viva. Napoleão declarou: "Os líderes são mercadores de esperança."

Montanhas. Toda visão tem seus desafios. Edwin Land, fundador da Polaroid, aconselhou: "A primeira coisa a fazer é ensinar a pessoa a sentir que a visão é muito importante e, praticamente, impossível. Isso aflora o empenho no vencedor."

Pássaros. Esse elemento representa a liberdade e o espírito do ser humano. Observar uma águia levantar vôo leva você a sentir seu próprio espírito se elevar. "As guerras precisam ser travadas com armas, mas é o espírito do ser humano que luta, e o espírito do homem que lidera é que alcança a vitória."⁵

Flores. A jornada em direção à realização de qualquer visão leva tempo. Certifique-se de que o cenário tenha um local para o descanso — flores para cheirar e se sentir renovado mental e fisicamente. O sucesso é a realização progressiva de um objetivo predeterminado e que vale o esforço empreendido para alcançá-lo.

Caminho. As pessoas precisam de direção, um local para começar e um caminho para prosseguir. Um viajante que atravessava uma região acidentada perguntou a seu guia:

— Como você consegue achar seu caminho em meio a esses picos escarpados, seguindo esses caminhos incertos sem jamais se perder?

O guia respondeu:

— Tenho visão para o que está perto e visão de longo alcance. Com a primeira vejo o que está bem adiante de mim; e com a outra me guio pelas estrelas.⁶

Você mesmo. Jamais pinte uma visão sem que você esteja no quadro. Estar no quadro demonstra seu compromisso com a visão e seu desejo de andar com as pessoas ao longo do processo. Elas precisam de um modelo a seguir. Conforme Warren R. Austin afirmou em UN World:

— Se você quer me levantar, tem de estar em terreno mais alto. Por que um líder retrata a cena e introduz esses aspectos essenciais nela? Roger von Oech, em seu livro *A Kick in the Seat of Pants* [Um estímulo para a experiência], apresenta uma resposta excelente. "Dê uma olhada ao seu redor e descubra cinco coisas que tenham a cor azul. Siga em frente e faça essa experiência. "Com a mente voltada para o azul, você descobre que a cor azul se salienta em tudo que você vê: um livro azul sobre a mesa, uma almofada azul sobre o sofá, azul na pintura da parede, e assim por diante. "Da mesma forma, provavelmente já notou que, depois que compra um carro novo, você vê a mesma marca de carro em todos os cantos. Isso se deve ao fato de que as pessoas encontram aquilo que buscam."⁷

O líder ajuda as pessoas a desenvolverem essa sensibilidade e a ter um olho para saber o que buscam. Se o quadro for retratado de forma clara e mostrado continuamente, logo outros começam a ver como ele se encaixa em tudo que fazem, voltando sua mente para a visão. Depois, haverá apenas outra coisa a ser feita para fazer com que a visão passe a ser propriedade dos outros.

PONHA O QUE ELES AMAM NO QUADRO

As pessoas têm imagens dos outros e do que gostam. Ponha o que é importante para as pessoas em seu quadro da visão, e você transferirá a visão para as pessoas.

Durante a Segunda Guerra Mundial, milhares de pessoas participavam da confecção de pára-quedas. Do ponto de vista dos trabalhadores, essa tarefa era entediante. Era preciso curvar-se à máquina de costura de oito a dez horas por dia, costurando extensões sem-fim de panos sem cor.

O resultado era um monte de pano sem forma. Mas, todas as manhãs, alguém dizia aos trabalhadores que aquela tarefa fazia parte de um plano para salvar vidas. Pediram para que pensassem que cada pára-quadras que costurassem poderia ser aquele usado por seus maridos, irmãos ou filhos.

Embora o trabalho fosse árduo e exigisse muitas horas de trabalho, as mulheres e os homens na frente de batalha em seu próprio país compreenderam a contribuição que davam para o panorama mais amplo.⁸

ABRIR OS OLHOS DA POSSIBILIDADE — NÍVEL 3

Neste nível, precisamos perguntar a nós mesmos como fazer com que as pessoas cresçam até o tamanho da visão. Isso representa o aspecto único que o líder precisa realizar continuamente... fazer com que as pessoas, assim que se apropriam da visão, cresçam até que a alcancem.

Há muitos passos que um líder deste nível três precisa dar. Primeiro, o líder deve buscar e encontrar pessoas vencedoras para incluí-las na equipe. Essas qualidades dos vencedores guiam a pesquisa:

- Os vencedores pensam nos "pontos principais".
- Os vencedores focam a tarefa à mão.
- Os vencedores não são supersticiosos, mas dizem: "A vida é assim."
- Os vencedores recusam-se a igualar a falha ao valor pessoal.
- Os vencedores não restringem o pensamento a padrões rígidos e bem estabelecidos.
- Os vencedores vêem o quadro geral.
- Os vencedores desafiam o otimismo.
- Os vencedores não perdem tempo com pensamentos improdutivos.

Assim que começam a participar da equipe, os vencedores reúnem outros como as principais influências da organização. Neste ponto, é extremamente importante para os líderes gastar tempo com os influenciadores para descobrir as "chaves" de sua vida. O que é mais valorizado pelos influenciadores é o que deve ajudá-los com as questões pessoais; forneça tempo e ponha-os para crescer; acrescente valor à família e ao trabalho deles; auxilie-os a encontrar seus pontos fortes; e conecte-os à organização.

Também é muito importante que o líder mentoreie essas pessoas vencedoras. Elas devem ser expostas aos grandes livros (do passado e da atualidade), aos grandes lugares, aos grandes eventos e às grandes pessoas. Devem encontrar grandes idéias em você, o líder, e também devem desenvolver o desejo de perseguir seus próprios interesses e visão em uma tentativa de estruturar um relacionamento mútuo benéfico. Quando isso ocorrer, você descobrirá que as pessoas vencedoras, naturalmente, passam a adotar a visão que você tanto estima para a organização e para elas.

O líder bem-sucedido do nível 3 vê o quadro em três subníveis:

- 1. O subnível da percepção:** o que se vê agora — os olhos da realidade. Neste nível, o líder apenas ouve.
- 2. O subnível da probabilidade:** o que será visto — os olhos do discernimento. Neste nível, o líder lidera.
- 3. O subnível da possibilidade:** o que pode ser visto — os olhos da visão. Neste nível, o líder vive.

A visão dá poder para o líder que a tem. O líder com visão acredita não só que o que ele vislumbra pode ser feito, mas também que precisa ser feito. Fez-se um estudo com sobreviventes

de campo de concentração para que se compreendesse as características comuns daqueles que não sucumbiram. Viktor Frankl foi a resposta viva a esse questionamento. Ele era um psiquiatra bem-sucedido antes que os nazistas o jogassem em um campo de concentração. Anos mais tarde, ao dar aulas, diria:

— Há uma razão pela qual estou aqui hoje. Foram vocês que me mantiveram vivo enquanto outros desistiram da esperança. Eu sonhava que algum dia estaria contando a vocês como eu, Viktor Frankl, sobrevivera ao campo de concentração. Jamais estive aqui antes nem jamais os vi e, tampouco, já dera essa aula. Mas, em meus sonhos, ficava diante de vocês e repetia estas palavras milhares de vezes: "Foi a visão que fez a diferença."

Quando eu era jovem, aprendi este poema. Considero a forma apropriada para terminar este capítulo.

Ah, maravilhoso é acreditar no sonho,
Enquanto ainda somos jovens e estamos ao lado do córrego
estrelado.
Mas grande coisa é viver a vida
E dizer no final dela: o sonho se tornou realidade.

Os líderes fazem isso para si mesmos e para os outros.

9. O PREÇO DA LIDERANÇA:

AUTODISCIPLINA

"Ao ler a vida de grandes homens, descobri que a primeira vitória que obtiveram foi sobre si mesmos... A autodisciplina, para todos eles, veio em primeiro lugar."

A palavra grega para domínio próprio vem da raiz da palavra que quer dizer "agarrar" ou "pegar". Essa palavra descreve as pessoas que estão dispostas a agarrar a vida pessoal e ter o controle de áreas que podem lhe trazer o sucesso ou o fracasso.

Aristóteles costumava usar essa mesma palavra para descrever "a habilidade de testar o desejo por meio da razão [...] para ser resoluto e estar sempre pronto a acabar com o escape natural e a dor". Ele explicou que a pessoa que não tem domínio próprio tem desejos fortes que a tentam seduzir por meio da razão; mas, para que seja bem-sucedida, precisa manter esses desejos sob controle.

Certa vez, enquanto conduzia um seminário sobre liderança, defini disciplina no início da vida como uma escolha para alcançar o que você realmente quer ao fazer as coisas que você realmente não quer fazer.

Após fazer isso com sucesso por algum tempo, a disciplina se torna a escolha para a realização daquilo que você realmente quer fazer! Acredito verdadeiramente que podemos nos tornar disciplinados e passar a gostar da disciplina — após anos de prática.

Todos os grandes líderes já compreenderam que sua responsabilidade número um dizia respeito à disciplina e ao crescimento pessoal. Se eles não pudessem liderar a si mesmos, jamais poderiam liderar outros. Líderes jamais podem levar os outros além do ponto em que chegaram, pois ninguém consegue viajar para fora até que já tenha viajado em seu

íntimo. Uma grande pessoa lidera uma grande organização, mas o crescimento só é possível quando o líder está disposto a "pagar o preço". Muitos líderes talentosos pararam antes da linha de pagamento e descobriram que os atalhos não valiam a pena a longo prazo. Isto é o que Edwin Markham tem a dizer sobre o crescimento humano:

Somos cegos até começarmos a ver
Que no plano humano
Não vale a pena fazer nada
Se isso não fizer o homem.
Por que estruturar cidades gloriosas
Se o homem permanecer sem estrutura?
Em vão construímos o mundo
A menos que o construtor também cresça.²

O processo para o desenvolvimento de disciplina pessoal

Frederico, o Grande, da Prússia, caminhava pelos arredores de Berlim, quando encontrou um homem idoso vindo na direção oposta.

- Quem é você? – perguntou Frederico.
- Sou um rei – replicou o ancião.
- Um rei – riu Frederico. – De que reino você é rei?
- De mim mesmo – foi a resposta altiva do ancião.

"Reinar" sobre si mesmo requer disciplina pessoal.

COMECE COM VOCÊ MESMO

Um repórter, certa vez, perguntou ao grande evangelista Moody que pessoas lhe davam mais trabalho. Ele respondeu imediatamente:

- Tive mais problemas com D. L. Moody do que com qualquer outro ser humano.

O falecido Hoffenstein declarou:

- Onde quer que eu vá, eu vou também e estrago tudo.

E também temos o clássico

de Jack Paar:

- Ao olhar em retrospectiva, minha vida parece uma longa corrida de obstáculos em que eu sou o principal deles.

*Ninguém consegue viajar
para fora até que já tenha
viajado em seu íntimo,*

Minha observação é que os líderes com maior potencial falham mais por causa de questões internas do que por questões externas. Todos os meses, dou uma aula sobre liderança para meu pessoal, que registro em DVD e envio para todo o país. Recentemente, falei sobre este assunto: "Como deixar de ser um obstáculo em seu próprio caminho". Muitas pessoas que viram essa palestra responderam de forma fabulosa: "Precisava dessa lição em minha vida. Sou meu pior

problema!" A maioria de nós pode associar a placa que vi -em um escritório a sua própria vida:

"Se pudesse chutar a pessoa responsável pela maioria de seus problemas, você não conseguiria se sentar por algumas boas semanas."

*Quando somos tolos
queremos conquistar
o mundo. Quando somos
sábios, queremos
conquistar a nós mesmos.*

Seu adversário

Lutei com bravura para conhecer a face de um inimigo que tinha, Pois seguia, com afinco e sem ser visto, meus passos, aonde quer que eu fosse. Meus planos ele frustrava, meus objetivos destroçava, bloqueava meu caminho impedindo-me de seguir.

Quando labutava por algum objetivo elevado, de modo inflexível ele me dizia: "Não."

Certa noite, agarrei-o e segurei-o firmemente, e o véu caiu, E olhei sua face e, por fim, repare bem... vi a mim mesmo.

Quando somos tolos, queremos conquistar o mundo. Quando somos sábios, queremos conquistar a nós mesmos.

COMECE CEDO

Talvez o resultado mais valioso de toda educação é a habilidade de fazer o que você tem de fazer na hora certa, quer você goste ou não do que precisa ser feito; essa é a primeira lição a ser aprendida e, por mais cedo que o treinamento se inicie provavelmente a última

que se aprende em detalhes,

*O trabalho árduo é o acúmulo
de tarefas fáceis que você não
cumpriu quando deveria.*

Não creio que meus pais já tenham lido as palavras que acabo de mencionar, proferidas por Thomas Huxley, mas, certamente, eles as praticavam!

Eram um modelo de disciplina e insistiam com os filhos para

que desenvolvessem esse estilo de vida. Independentemente da situação, sempre se esperava de nós tempo de gerenciamento, trabalho árduo, persistência, honestidade e atitude positiva. Entretanto, não apreciei esse treinamento até entrar para a universidade.

Ali, encontrei muitos alunos que não conseguiam controlar

*Você está se tornando
hoje o que será amanhã.*

sua vida e seus estudos. Comecei a perceber que tinha

uma boa vantagem em relação aos outros apenas em razão

das disciplinas que já dominara. E verdade — quando você faz as

coisas que deve fazer, chegará o dia em que fará o que quer fazer no momento em que desejar. O trabalho árduo é o acúmulo de tarefas fáceis que você não cumpriu quando deveria.

COMECE PEQUENO

Você está se tornando hoje o que será amanhã. E essencial começar a desenvolver a autodisciplina em pequenas escalas hoje para que seja disciplinado em grande escala amanhã.

Um pequeno plano faz uma grande diferença

1. Enumere cinco áreas de sua vida em que não há disciplina.

2. Ponha-as em ordem de prioridade para que você as alcance.
3. Comece a praticá-las, uma de cada vez.
4. Muna-se de recursos, como livros e vídeos, que lhe proporcionarão as instruções e a motivação necessárias para conquistar cada uma dessas áreas.
5. Solicite a uma pessoa que represente essa característica que você quer ter para que lhe peça contas de seu progresso.
6. Gaste quinze minutos todas as manhãs para se concentrar em assumir o controle dessa área fraca em sua vida.
7. Faça uma checagem a seu respeito ao meio-dia.
8. Separe cinco minutos à noite para avaliar seu progresso.
9. Trabalhe pelo menos sessenta dias em uma área antes de passar para a seguinte em sua lista.
10. Celebre com a pessoa para quem você presta contas de seu progresso à medida que avança.

Lembre-se: conseguir transformar tudo não quer dizer conseguir tudo de uma vez. Comece com pequenos progressos e concentre-se apenas no que acontece hoje. O gradual acúmulo de disciplinas, um dia, fará uma grande diferença. Ben Franklin afirmou:

— É mais fácil suprimir o primeiro desejo do que satisfazer tudo que o acompanha.

COMECE AGORA

Conforme John Hancock Field afirma: "Todos os homens valorosos têm bons pensamentos, boas idéias e boas intenções, mas apenas alguns deles, bastante preciosos, traduzem isso em ação."

Em 1976, a equipe de basquete da Indiana University ficou invicta durante toda a temporada e ganhou o campeonato

*Os grandes líderes jamais
se põem acima de seus
seguidores, exceto quando têm
de assumir a responsabilidade.*

nacional da NCAA — National Collegiate Athletic Association [Associação Nacional Universitária de Desportes], Bobby Knight, técnico controverso e excêntrico, liderou a equipe para conquistar essa vitória. Pouco tempo depois dessa vitória, esse técnico foi entrevistado pelo programa de televisão 60 Minutes. Os comentaristas lhe perguntaram:

— Por que, Bobby, seu time de basquete da Indiana University é sempre bem-sucedido? É o desejo de ser bem-sucedido?

— O desejo de ser bem-sucedido é importante — respondeu o técnico. — Mas eu vou lhe dizer o que é ainda mais importante: é o desejo de se preparar. É o de treinar todos os dias para estruturar aqueles músculos e afiar aquelas habilidades.

Abraham Lincoln afirmou:

— Eu vou me preparar e, talvez, minha chance aconteça. Muitas vezes, as disciplinas não foram bem desenvolvidas, e perdese uma oportunidade. Charlie Brown, das tirinhas do Snoopy, afirmou certa vez que sua vida estava toda confusa, pois perdera todos os ensaios. Antes de se tornar uma estrela, você tem de começar. Agora é o melhor momento para isso.

ORGANIZE SUA VIDA

"Uma das vantagens de ser desorganizado é que você está sempre fazendo descobertas." Essa afirmação de A. A. Milne é verdadeira, mas as descobertas são, com frequência, feitas tarde demais e, por conseguinte, perde-se uma oportunidade. Depois, as pessoas percebem você, o líder, como alguém que "perdeu o controle". Isso leva à incerteza e à insegurança entre os seguidores.

Quando é organizado, você tem um poder especial. Caminha com um firme senso de propósito. Suas prioridades estão claras em sua mente. Orquestra os eventos com um toque de mestre. Tudo fica no seu devido lugar quando você revela seus planos. Você se move suavemente de um projeto para o seguinte sem desperdício de movimentos. Ao longo do dia você ganha ânimo e momentum à medida que seus sucessos se estruturam. As pessoas acreditam em suas promessas, pois você sempre segue adiante. Quando entra em uma reunião, está preparado para qualquer problema apresentado. Quando, por fim, você mostra sua mão, você é um vencedor.

Christopher Robin, em Winnie the Pooh [Ursinho Puff], fornece minha definição favorita de organização: "Organização é o que você faz para que nada fique confuso no que você se propõe a fazer depois."

Eis aqui os dez primeiros tópicos de minha lista de organização:

1. ESTABELEÇA SUAS PRIORIDADES

Há duas recomendações difíceis de implementar entre os liderados. A primeira é fazer as coisas em ordem de importância, e a segunda é continuar a fazer as coisas em ordem de importância. William Gladstone afirmou: "E sábio o homem que não desperdiça energia na busca de algo para o qual ele não foi talhado; e é mais sábio ainda o homem que escolhe e segue com resolução as coisas que faz melhor dentre as que faz bem."

Eventos maiores, como palestras, são agendados com um ano ou dois de antecedência. Na última semana de todo mês, gasto duas horas planejando minha agenda de compromissos para os trinta dias seguintes. Enumero no papel todas as minhas principais responsabilidades de acordo com a importância das tarefas e com o tempo necessário para realizá-las. Isso me ajuda a "não me desviar do caminho" e continuar caminhando. A medida que completo cada atribuição no tempo reservado, riscó-a em minha lista de checagem mensal.

2. PONHA SUAS PRIORIDADES EM SEU CALENDÁRIO

Assim que escrevo essa lista no papel, entrego-a a meu assistente pessoal, que a escreve em meu calendário. Isso me protege das pressões externas que clamam diariamente por meu tempo. Isso também me faz prestar contas à pessoa que me ajuda a me manter no caminho sem me desviar.

3. RESERVE UM POUCO DE TEMPO PARA O INESPERADO

O tipo de trabalho que você faz determina o tempo que você separa para interrupções. Por exemplo, quanto mais você interage com as pessoas, mais tempo extra você precisa separar. Em meu calendário, separo meio período por semana para o inesperado.

4. FAÇA UM PROJETO DE CADA VEZ

Um bom general trava batalhas apenas em uma linha de frente de cada vez. Isso também é verdade para o bom líder. A sensação de ser massacrado é o resultado de muitos projetos clamando por sua atenção. Sigo há muitos anos este simples processo: Crie itens para tudo que precisa ser feito. Priorize as coisas em ordem de importância. Organize cada um dos projetos. Enfatize apenas um projeto de cada vez.

5. ORGANIZE SEU ESPAÇO DE TRABALHO

Meu espaço de trabalho é organizado em dois locais: o administrativo e o dedicado à criação. Meu escritório administrativo tem um cômodo para pequenas reuniões de grupo, minha escrivaninha de trabalho e a mesa de meu assistente pessoal. Isso permite que comunique qualquer detalhe imediatamente para meu pessoal-chave. Nesse escritório, tenho meu calendário, computadores e fichários, permitindo um acesso fácil à ajuda administrativa. Meu escritório dedicado à criação fica separado de todas as pessoas. Ali, tenho livros, uma máquina copiadora e meus fichários para escrever. Esse local recluso é zona proibida para meu pessoal, permitindo que eu tenha um ambiente apropriado para pensar, ler e escrever.

6. TRABALHE DE ACORDO COM SEU TEMPERAMENTO

Se você é o tipo de pessoa que prefere as manhãs, organize o trabalho mais importante para as manhãs. Obviamente, se você funciona melhor à tarde, faça o oposto. Entretanto, certifique-se de não permitir que as fraquezas de seu temperamento sirvam de desculpa para você não fazer o que precisa fazer para trabalhar de forma mais eficaz.

7. UTILIZE O TEMPO QUE GASTA DIRIGINDO PARA FAZER TAREFAS LEVES E PARA CRESCER

Meu pai me deu um grande conselho quando fiz 16 anos e tirei minha carteira de motorista. Sentado no banco do passageiro, ele pôs um livro no porta-luvas e disse:

– Filho, jamais fique no carro sem um livro. Sempre que você ficar preso em um engarrafamento, tire este livro do porta-luvas e o leia.

Tenho em meu carro muitas fitas de áudio e um bloco de anotações para registrar meus pensamentos. Meu telefone viva-voz, que deixa minhas mãos livres para guiar, permite que faça telefonemas para as pessoas em meu trajeto para o trabalho e no de volta para casa.³

8. DESENVOLVA SISTEMAS QUE FUNCIONEM PARA VOCÊ

Bobb Biehl afirma: "Sistemas — de listas do que fazer e calendários a bibliotecas e computadores — são seus servos. Eles ajudam você a realizar tarefas com mais eficiência e rapidez, e você, quando faz melhorias nesses sistemas, diminui o gasto de tempo e aumenta os resultados." Não lute contra os sistemas. Melhore-os.

9. SEMPRE TENHA UM PLANO PARA AQUELES MINUTOS ENTRE AS REUNIÕES

É possível economizar horas se fizermos o melhor uso possível de nossos minutos. Mantenho uma lista de coisas que podem ser feitas em qualquer lugar em períodos curtos de tempo. Posso fazer telefonemas, responder aos memorandos ou enviá-los, escanear relatórios, escrever notas de agradecimento e compartilhar comunicações. Mantenha à mão uma lista de coisas que você pode fazer em um período pequeno de tempo.

10. FOCUE OS RESULTADOS, NÃO AS ATIVIDADES

Lembra-se da definição de eficiência (fazer as coisas de forma correta) versus eficácia (fazer as coisas apropriadas) elaborada por Peter Drucker? À medida que você gasta tempo na organização pessoal, certifique-se de manter seu foco no fazer as coisas apropriadas, ou seja, fazer o que é realmente importante. A seguir, use essa regra simples e fácil para organizar sua estratégia geral de trabalho:

Trabalhe 80% do tempo com aquilo em que você é mais forte e capaz.
Trabalhe 15% do tempo com aquilo para o que você tem propensão.
Trabalhe 5% do tempo com aquilo em que você é fraco.

DÊ AS BOAS-VINDAS À RESPONSABILIDADE

Winston Churchill declarou:

— O preço da grandeza é a responsabilidade.

Para aumentar sua habilidade em assumir a responsabilidade, faça o seguinte:

Seja responsável por quem você é. Acredito nessa afirmação. Na verdade, gostaria que você considerasse como essa afirmação se relaciona com a pesquisa de um psicólogo que estudou pessoas que estavam na pior. O psicólogo visitou uma prisão e questionou vários prisioneiros.

— Por que você está aqui?

As respostas foram muito reveladoras, embora fossem as esperadas. Obtiveram muitas delas: "Fui incriminado falsamente"; "Eles me atacaram em bando"; "Foi um caso de identidade equivocada"; "Não fui eu." O psicólogo imaginou se conseguiria encontrar outro grupo maior de pessoas "inocentes" em algum outro local que não a prisão!

Isso me faz lembrar uma das histórias favoritas de Abraham Lincoln sobre um homem que matou seus pais e, depois, quando a sentença estava para ser proferida, implorou por misericórdia, fundamentado no fato de que era órfão! E como o político que explicou ao juiz:

— Não foi culpa minha, Vossa Senhoria, jamais poderia fazer tudo aquilo, se as pessoas não tivessem me eleito!

Seja responsável pelo que você faz. É raro encontrar pessoas responsáveis, que sigam todos os procedimentos corretamente e terminem a tarefa. Mas quando tarefas pela metade retornam para sua escrivaninha para que você cheque o que foi feito, verifique, edite e melhore o que lhe foi entregue, é óbvio que alguém deixou de segurar as rédeas da responsabilidade.

Sou apenas um,
Mas ainda assim sou um.
Não posso fazer tudo,
Mas ainda assim posso fazer algo;
E por não conseguir fazer tudo,
Não me recuso a fazer
O pouco que posso fazer.³

Pontius' Puddle [A poça de Pôncio]



Seja responsável por aquilo que você recebeu. John D. Rockefeller Jr. afirmou:

— Creio que todo direito implica uma responsabilidade; toda oportunidade, uma obrigação; toda posse, uma responsabilidade.

Winston Churchill declarou:

— Não basta fazermos o nosso melhor; algumas vezes, temos de fazer o que se exige de nós.

E Jesus declarou:

— A quem muito foi dado, muito será exigido (Lucas 12:48).

Seja responsável com aqueles que você lidera. Os grandes líderes jamais se posicionam acima de seus seguidores, exceto quando têm de assumir a responsabilidade.

O técnico Bo Schembechler conta o que aconteceu no terceiro jogo da temporada de 1970. Seu time, Wolverines, da University of Michigan, estava jogando contra o Texas A&M, mas não tocou na bola. De repente, Dan Dierdorf, atacante — provavelmente o melhor jogador do país naquela época —, veio correndo pelas laterais. Desanimado com o desempenho do time, gritou para Bo Schembechler, na frente de todos que estavam na lateral:

— Escute, técnico! Faça toda jogada comigo! Comigo! Toda jogada!

E eles fizeram isso. E o time marcou um ponto atrás do outro e venceu a partida.

Quando o jogo está em curso, os grandes líderes sempre assumem a responsabilidade para liderar o time à vitória. Nesse assunto de assumir a responsabilidade, essa história é minha favorita.

O gerente de vendas de uma empresa de ração para cães pediu a opinião de uma equipe em relação à nova campanha de publicidade

— Maravilhosa! A melhor de todos do ramo — responderam os vendedores.

— Qual a opinião de vocês em relação à embalagem e ao rótulo?

— Maravilhosos! Os melhores de todos do ramo — retrucaram os vendedores.

— Qual a opinião de vocês sobre nossa força de vendas?

Eles eram a força de venda. Tinham de admitir que eram bons.

— Tudo bem — disse o gerente. — Então vocês têm o melhor rótulo, a melhor embalagem e a melhor campanha de publicidade vendida pela melhor força de trabalho no ramo. Digam-me por que ocupamos o 17º lugar no ramo de ração para cães? O silêncio pairou no ar. Finalmente alguém deu a resposta:

— A culpa é desses cachorros nojentos. Eles não comem a ração!

ACEITE A RESPONSABILIDADE

Platão declarou: "A vida que não é examinada não vale a pena ser vivida." O sucesso e o poder muitas vezes eliminam da vida do líder a disposição de prestar contas. Os líderes de todas as áreas caem cada vez mais diante do público por causa desse problema. Por que isso acontece?

A NATUREZA HUMANA NÃO PODE LIDAR COM O PODER INVERIFICÁVEL

Abraão Lincoln declarou: "Quase todos os homens enfrentam adversidades, mas, se quiser testar o caráter de um homem, dê-lhe poder." O poder pode ser comparado a um grande rio: enquanto corre em seu leito, respeitando as margens, é lindo e útil; mas, quando ultrapassa seus limites, ele destrói. O perigo da posição de poder repousa no fato de que aqueles que se revestem dele tendem a adotar como primeira preocupação preservar o poder que têm. Portanto, naturalmente, tais líderes se opõem a quaisquer mudanças nas forças que lhes concederam poder. E o abuso do poder leva à sua perda.

George Bush orou em seu discurso de posse de 1989: "Pois o poder nos foi concedido não para promover nossos próprios interesses nem para fazer um grande show para o mundo e muito menos para ganhar nome. Há apenas um uso para o poder: servir às pessoas."

LIDERES PODEM FACILMENTE SER SEPARADOS DE SEU POVO

Quando Harry Truman assumiu inesperadamente a presidência por causa da morte de F. D. Roosevelt, Sam Rayburn lhe deu um conselho paterno:

— Daqui em diante, você terá muitas pessoas a seu redor. Elas tentarão construir um muro a sua volta a fim de impedi-lo de ter acesso a outras idéias, exceto às delas. Elas lhe dirão que você é um grande homem, Harry. Mas você e eu sabemos que esse não é bem o caso.

Hubert H. Humphrey afirmou:

— Não existe partido, chefe do executivo, gabinete, legislatura neste país ou em qualquer outro que seja sábio o suficiente para governar sem a constante exposição à crítica bem informada. Isso é verdade para qualquer pessoa que ocupe uma posição de liderança.

DESENVOLVA A INTEGRIDADE

O livro Profiles of Leadership [Perfis de liderança] revela as respostas que os maiores executivos e líderes do governo deram à pergunta sobre o que consideravam a qualidade mais importante para o próprio sucesso. A resposta unânime foi integridade.

Integridade, de acordo com 1.300 executivos seniores que responderam a uma pesquisa recente, é a qualidade humana mais necessária para o sucesso dos negócios. Entre os que foram pesquisados, 71% puseram a integridade no topo de uma lista de dezesseis características responsáveis pelo fortalecimento da eficácia de um executivo. O dicionário Houaiss define integridade como "estado ou característica daquilo que está inteiro, que não sofreu qualquer diminuição; plenitude, inteireza". As pessoas íntegras são o que são, independentemente de onde estejam ou de com quem estejam. Não ficam divididas (isso é duplicidade) nem fingem (isso é hipocrisia). São "inteiras", e a vida delas é "agregada". As pessoas com integridade não têm nada a esconder nem nada a temer. A vida dessas pessoas é um livro aberto.

Integridade em um líder deve ser demonstrada diariamente e de diversas formas tangíveis. Estas cinco características é o que luto para demonstrar diariamente àqueles que lidero.

1. Viver o que ensino. Decidir o que ser é mais importante que decidir o que fazer. Muitas vezes pergunto para os jovens:

— O que você vai fazer quando crescer?

Mas a pergunta mais importante é esta:

— O que você vai ser?

A decisão sobre o caráter deve ser feita antes da escolha da carreira.

No início de meus anos de liderança, li este poema de Howard A. Walter e adaptei seus princípios:

Caráter

Serei verdadeiro, pois há os que confiam em mim;

Serei puro, pois há os que se importam;

Serei forte, pois há os que sofrem;

Serei corajoso, pois há os que ousam;

Serei amigo de todos -- dos inimigos e dos que não têm amigos;

Serei aquele que doa e esquecerei os presentes;

Serei humilde, pois conheço minhas fraquezas;

Olharei para o alto, rirei, amarei e exaltarei.

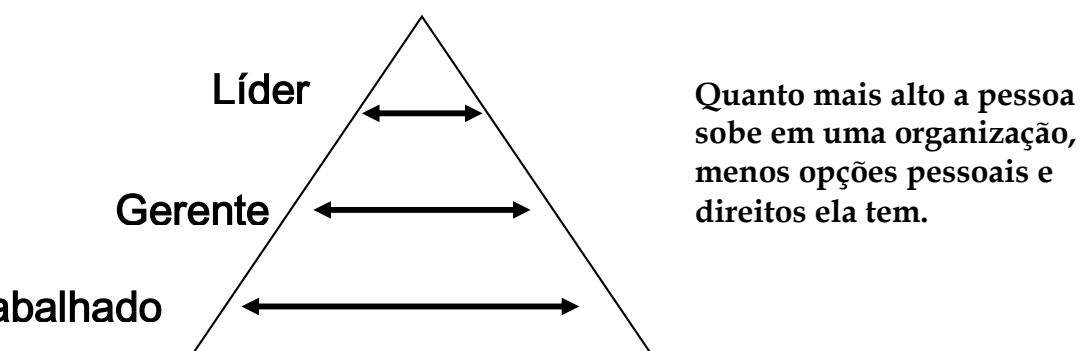
2. Fazer o que sei. Se prometer algo a um subordinado, colega ou superior, quero cumprir minha palavra. O Center for Creative Leadership [Centro para Liderança Criativa], na Carolina do Norte, publicou um estudo realizado com 21 executivos com alto potencial que foram dispensados de sua companhia ou forçados a se aposentar mais cedo. A falha de caráter única e universal, ou o pecado imperdoável, que sempre leva à queda refere-se a trair a confiança, ou seja, não fazer algo que foi prometido.

3. Ser honesto com os outros. Se aqueles que trabalham comigo me pegarem deturpando os fatos ou encobrindo um problema, perderei imediatamente a credibilidade. E isso não é fácil de consertar.

Dr. William Schultz, psicólogo renomado que desenvolveu as estratégias de gerenciamento baseadas na verdade, na NASA e na Proctor and Ketchum, acredita que a chave para a produtividade diz respeito a "quão bem as pessoas trabalham juntas" e que nada "aumenta a compatibilidade como a confiança mútua e a honestidade". Ele afirma: "Se as pessoas do mundo corporativo apenas dissessem a verdade, de 80% a 90% de seus problemas desapareceriam". Confiança e honestidade são meios que permitem que os indivíduos cooperem para que todos prosperem.

4. Pôr o que é melhor para os outros antes do que é melhor para mim.

A organização que lidero e as pessoas com quem trabalho devem vir primeiro. Quando ponho os melhores interesses da organização antes dos meus, mantenho a integridade com aqueles que contratei para trabalhar comigo. Quando ponho o interesse daqueles que trabalham comigo antes dos meus, desenvolvo amizade e lealdade. Abaixo, apresento a pirâmide que sempre tento seguir.



5. Ser transparente e vulnerável. Muito tempo atrás, percebi que, quando trabalho com pessoas, tenho duas opções: posso fechar meus braços ou abri-los. Essas duas opções têm seus pontos fortes e seus pontos fracos. Se fechar meus braços, não corro o risco de me machucar, mas também não conseguirei muita ajuda. Se abrir meus braços, provavelmente me ferirei, mas também receberei ajuda. Qual foi minha decisão? Abri meus braços e permiti que outras pessoas desfrutassem da jornada comigo. Meu maior presente para os outros não é um emprego, mas a minha pessoa. Isso é verdade em relação a todos os líderes.

PAGUE AGORA, BRINQUE DEPOIS

Há dois caminhos que as pessoas podem pegar. Elas podem brincar agora e pagar depois, ou pagar agora e brincar depois. Independentemente das escolhas, uma coisa é certa: a vida exige pagamento.

Meu pai me ensinou essa importante disciplina. Toda semana, ele organizava as tarefas para os sete dias seguintes. Muitas delas poderiam ser feitas a qualquer momento durante a semana. Nosso objetivo era completá-las até sábado na hora do almoço. Se completássemos as tarefas, poderíamos fazer algo divertido com a família. Se não as completássemos, a diversão ficava suspensa, e a pessoa que não a fizera tinha de ficar em casa para completar a tarefa. Precisei perder o prazo apenas umas duas vezes para perceber que precisava "pagar adiantado" e acabar o trabalho no prazo estipulado.

Essa lição foi muito valiosa para mim, e ensino-a para meus filhos, Elizabeth e Joel Porter. Quero que eles percebam que não existe "almoço grátis", que a vida não é um presente, mas um investimento. Quanto mais cedo eles assumirem o controle de seus desejos e os submeterem às exigências da vida, mais bem-sucedidos serão. John Foster afirmou:

— Jamais se pode dizer que um homem sem decisão de caráter pertence a si mesmo. Ele pertence ao que quer que seja que o mantenha cativo.

Meu amigo Bill Klassen lembra-me com frequência de que "quando pagamos mais tarde, o preço é sempre maior!"

Vince Lombardi declarou:

— Jamais vi um homem que, em longo prazo, valesse o que come, se ele, no mais profundo de seu coração, não apreciasse o moer o grão, a disciplina. Acredito firmemente que a hora melhor de uma pessoa — essa maior satisfação diante de tudo pelo que tem apreço — é o momento em que ela põs seu coração e seus maiores esforços em prol de uma boa causa, repousando exausta no campo de batalha, vitoriosa.

SEJA MOVIDO PELO CARÁTER, NÃO PELA EMOÇÃO

A maior parte das coisas importantes feitas no mundo foram levadas a cabo por pessoas que ou eram muito ocupadas ou estavam muito doentes! Robert Thornton declarou:

— Há poucos cenários ideais e agradáveis para as disciplinas do crescimento. Nos Estados Unidos, 90% do trabalho é feito por pessoas que não se sentem bem.

O que nos faz crescer e nos torna bem-sucedidos não é fazer o que gostamos de fazer, mas fazer o que temos de fazer. John Luther ensinou:

— Não existe o emprego perfeito. Em qualquer posição, você descobre algumas tarefas que, se não forem onerosas de imediato, o serão em algum momento.

O sucesso não depende meramente de como você faz as coisas de que gosta, mas como realiza, de forma conscienciosa, as tarefas que não aprecia. O tenor Luciano Pavarotti foi um grande vencedor. Seus admiradores o descrevem como o "novo Caruso". Em uma entrevista no jornal, o tenor de um metro e oitenta, com 136 quilos, confidenciou:

— Vocês querem saber o que é mais difícil na vida de um cantor? Sacrificar-se em todos os momentos, sem exceção. Por exemplo, se estiver chovendo, não saia de casa; coma isso, faça aquilo, durma dez horas todos os dias. Não é uma vida com muita liberdade. Você não pode fazer equitação. Não pode nadar.

As pessoas bem-sucedidas estão dispostas a fazer aquilo a que as outras se recusam. Minha observação é que uma das coisas que faz diferença é ser movido pelo caráter, não pela emoção. Eis a diferença.

Faz o que é certo e depois se sente bem	Sente-se bem e, depois, faz o que é certo
Move-se pelo compromisso	Move-se pela conveniência
Toma decisões fundamentadas em princípios	Toma decisões fundamentada na popularidade
Faz com que a ação controle a atitude	Faz com que a atitude controle a ação
Acredita, e depois vê	Vê, e depois acredita
Cria o momentum	Espera pelo momentum
Pergunta: "Quais são as minhas responsabilidades?"	Pergunta: "Quais são os meus direitos?"
Segue em frente quando surge um problema	Desiste quando surge um problema
Está sempre pronta	E temperamental
E líder	E seguidora

O falecido Louis L'Amour é um dos autores com mais sucessos de vendas de todos os tempos. Aproximadamente, 230 milhões de cópias de seus livros foram impressas no mundo todo. Quando lhe perguntaram qual era o segredo de seu estilo, respondeu:

— Comece a escrever, sem levar em consideração o que vai escrever.

A água não corre até que a torneira seja aberta.

Esse é um bom conselho para a vida. Algumas vezes, o que precisamos fazer é só fazer algo. Ajudar alguém. Algumas vezes, só o entrar em ação libera poder em nossa vida. Devemos adotar isso como nosso lema de vida: "A água não corre até que a torneira seja aberta."

O bom caráter deve ser mais louvado do que um talento excepcional. A maioria dos talentos, até certo ponto, são dons. E, para contrastar, o bom caráter não nos é dado. Temos de estruturá-lo peça a peça — por meio de idéias, escolha, coragem e determinação. Isso só será alcançado com um estilo de vida disciplinado.

Stephen Covey afirmou: "Se eu tentar usar as estratégias de influência humana e as táticas de como conseguir que outras pessoas façam o que quero, para que trabalhem melhor, fiquem mais motivadas, gostem mais de mim e umas das outras — enquanto meu caráter for, fundamentalmente, um fracasso, marcado pela duplicidade e pela insinceridade —, então, a longo prazo, não serei bem-sucedido. Minha duplicidade alimentará a desconfiança, e tudo o que eu fizer, até mesmo o uso das técnicas para boas relações humanas, será percebido como algo manipulador.

"Simplesmente não faz diferença se a retórica é boa ou, até mesmo, as intenções: se houver pouca ou nenhuma confiança, não há Fundamento para o sucesso permanente. Apenas a bondade básica dá vida à técnica."⁴

10. A LIÇÃO MAIS IMPORTANTE DA LIDERANÇA:

DESENVOLVIMENTO DE SEU PESSOAL

O crescimento e desenvolvimento de pessoas é o mais alto chamado da liderança. O capítulo 7 enfatizou o desenvolvimento geral das pessoas. Este capítulo se centrará no desenvolvimento de seu pessoal, mas é impossível abordar com profundidade esse assunto em apenas um capítulo. A

intenção deste livro é ajudar a lançar o fundamento da liderança.

Portanto, tratei apenas dos princípios básicos na esperança de ajudar a desenvolver o líder que existe em você. Escreverei um outro livro que o capacitará a desenvolver os líderes a sua volta.

Quando fiz 40 anos, comecei a rever minha vida. Fiz uma lista de todas as coisas que estava fazendo naquela época. Minha lista incluía o seguinte:

Pastor sênior de uma congregação com 3.500 membros;

Supervisão e desenvolvimento de 13 pastores;

Presidente da Injoy Inc., uma companhia que desenvolve materiais e recursos para milhares de pessoas;

Palestrante nacional e internacional com mais de quatrocentos compromissos por ano;

Produção mensal de áudio sobre liderança para os assinantes da Injoy Inc.;

Publicação de um livro a cada 18 meses;

Trabalho para a obtenção de outro curso superior;

E mais importante de tudo — tempo para minha esposa, Margaret, e nossos dois filhos, Elizabeth e Joel Porter.

Após escrever minha lista, minha conclusão foi dupla: não tinha tempo livre e, portanto, não poderia trabalhar, e, o mais difícil, meu crescimento futuro, em produção, seria determinado por minha habilidade para trabalhar por meio de outras pessoas.

Essas duas realidades me capacitaram a buscar e a encontrar a lição mais importante sobre liderança em minha vida:

AS PESSOAS MAIS PRÓXIMAS DO LÍDER DETERMINAM SEU GRAU DE SUCESSO

Nicolau Maquiavel declarou: "O primeiro método para avaliar a inteligência do governante é a observação dos homens que o cercam." Não tenho certeza se esse assunto é uma questão de Q.I., mas sei que é um teste de liderança. Os líderes que continuam a crescer e trazem crescimento para a organização influenciam muitos e desenvolvem uma equipe bem-sucedida ao seu redor. Quanto melhores os jogadores, melhor o líder. Poucas pessoas são bem-sucedidas sem a força de muitos. Andrew Carnegie afirmou: "A marca de um grande passo em seu desenvolvimento é quando percebe que outras pessoas podem ajudá-lo a fazer um melhor trabalho do que você seria capaz de fazer sozinho."

Abaixo, apresento uma ilustração do que pode acontecer a uma organização quando as pessoas-chave aumentam um pouco seu potencial enquanto trabalham para a mesma equipe.

$3 \times 3 \times 3 \times 3 = 243 + 25\%$ aumento individual

$4 \times 4 \times 4 \times 4 = 1.024 + 400\%$ crescimento juntos

Um grande líder desenvolve uma equipe de pessoas que aumentam a produção.

O resultado? A influência do líder e a eficácia começam a se multiplicar (trabalhando por meio dos outros), em vez de adicionar (trabalhando sozinho). O fato de nenhum homem poder sinceramente tentar ajudar outro sem ajudar a si mesmo é, de acordo com Ralph Waldo Emerson, uma das mais belas compensações da vida.

David Jackson, fundador e executivo chefe de Altos Computer Systems, revelou:

— Em minha experiência, o verdadeiro ponto de virada em uma companhia é quando você passa de uma para duas pessoas. Nesse momento, há, pelo menos, alguém que pode atender ao telefone enquanto você almoça.

Todos os líderes têm "histórias de guerra" relacionadas a experiências ruins na liderança e no desenvolvimento de seu pessoal. Talvez, essa ilustração bem-humorada nos ajude a rir a respeito de nossas experiências passadas e permita que tenhamos uma segunda oportunidade para estruturar uma equipe vitoriosa ao nosso redor.

Como quase todos sabem, um líder não tem praticamente nada a fazer, exceto decidir o que deve ser feito; pedir para que alguém faça; ouvir as razões por que não deve ser feito ou por que deve ser feito de uma maneira diferente; descobrir que não foi feito; perguntar por que não foi feito; ouvir as desculpas da pessoa que deveria ter feito; acompanhar o trabalho de novo para ver se foi feito e, aí, descobrir que foi feito de forma incorreta; apontar a forma como deveria ser feito; concluir que, uma vez que tenha sido feito, pode ser abandonado no pé em que está; ponderar se não é tempo de dispensar uma pessoa que não sabe fazer nada certo; refletir se aquela pessoa provavelmente tem um cônjuge e uma família numerosa e se qualquer outro sucessor não seria tão ruim quanto essa pessoa ou pior; considerar como tudo teria sido mais simples e melhor se ele mesmo tivesse feito no início; refletir, com pesar, que ele poderia ter feito da forma correta em vinte minutos e, por causa do que aconteceu, ele gastou dois dias para descobrir por que levou três semanas para uma outra pessoa fazer da forma errada. Apesar de todos os problemas que surgem no desenvolvimento de seu pessoal, dois fatos são indubitáveis. Primeiro, só quando desenvolvemos uma equipe é que temos sucesso continuamente. Reza um provérbio chinês: "Se você fizer o planejamento para um ano, plante arroz. Se o fizer para vinte anos, plante árvores. Se o fizer para séculos, plante homens." Segundo, apenas quando desenvolvemos uma equipe é que multiplicamos continuamente.

Descrição de uma equipe vencedora

Equipes vencedoras...

- Têm grandes líderes
- Selecionam pessoas capazes
- Entram no jogo para ganhar
- Tornam bem-sucedidos os outros membros da equipe
- Progredem continuamente

EQUIPES VENCEDORAS TÊM GRANDES LÍDERES

Tudo ascende e cai em liderança. Há duas maneiras de conseguir com que os outros façam o que você quer: obrigação ou persuasão. A obrigação é o método da escravidão; a persuasão é o método do homem livre. A persuasão exige a compreensão do que faz as pessoas confiarem e o que as motiva, ou seja, um conhecimento da natureza humana. Grandes

líderes têm esse conhecimento. Em uma pesquisa recente, fizeram a seguinte pergunta a setenta psicólogos: "O que um supervisor deve conhecer de mais essencial sobre a natureza humana?" Dois terços disseram que a motivação — uma compreensão do que leva as pessoas a pensar, sentir e agir da forma como fazem — é a principal delas.

Se compreender o que motiva as pessoas, você tem à mão a ferramenta mais poderosa para lidar com elas. Estudos sobre Gerenciamento de Pessoal, desde 1961, examinaram a vida de dez mil pessoas. Descobriram que, sem exceção, repetiam padrões de comportamento toda vez que faziam algo que acreditavam fazer bem, ficando satisfeitas. Descobriram também que excelentes líderes salientam esse comportamento das seguintes maneiras:

EXCELENTES LÍDERES CRIAM O AMBIENTE CORRETO

Eles acreditam em sua equipe. Isso cria um ambiente para o sucesso. A melhor forma para ganhar e manter a lealdade de seu pessoal é demonstrar, por meio de palavras e ações, interesse e cuidado por cada um deles. Sam Walton ensinou:

– Líderes excepcionais saem de seu caminho para aumentar a autoestima de seu pessoal. Se as pessoas acreditarem em si mesmas, é impressionante o que podem alcançar.

EXCELENTES LÍDERES CONHECEM AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS

Paul "Bear" Bryant, o legendário treinador de futebol na University of Alabama, enumerou cinco coisas que os membros de um time vencedor precisam saber:

1. O que se espera de cada um deles.
2. O fato de que cada um deles terá oportunidade para demonstrar seu desempenho.
3. A oportunidade para que cada um deles saiba como está se saindo.
4. A orientação ser dada na área em que cada um deles necessita.
5. O fato de que cada um deles será recompensado de acordo com sua contribuição.

EXCELENTES LÍDERES MANTÊM CONTROLE DOS "GRANDES 3"

Qualquer líder que quiser desempenhar um papel ativo em todas as áreas da organização pode ser tentado a assumir muitas responsabilidades. Entretanto, três áreas são cruciais para a autoridade e o sucesso do líder:

1. Finanças: porque o pessoal de finanças é o primeiro meio de exercitar o controle executivo em qualquer organização.
2. Pessoal: porque a seleção das pessoas determina a organização.
3. Planejamento: porque a área determina o futuro da organização.

EXCELENTES LÍDERES EVITAM OS "SETE PECADOS CAPITAIS"

1. Tentar ser amado em vez de respeitado.
2. Não pedir o conselho nem a ajuda dos membros da equipe.
3. Frustrar os talentos pessoais ao enfatizar as regras, em vez das habilidades.
4. Fazer críticas não-construtivas.
5. Não desenvolver o senso de responsabilidade junto aos membros da equipe.
6. Tratar a todos da mesma maneira.
7. Não manter as pessoas informadas.

T. Boone Pickens afirmou: "Há muitas maneiras para evitar erros, mas a melhor forma para fugir aos desastres é manter-se disponível. Você não precisa tomar todas as decisões, mas deve estar sempre acessível. Se seu pessoal for inteligente, você será informado; e, se você estiver informado, tomará parte nas decisões. Com isso bem estabelecido, torna-se fácil apoiar seu pessoal e eliminar críticas fúteis."

EQUIPES VENCEDORAS SELECIONAM PESSOAS CAPAZES

Ao estruturar seu pessoal para sua nova companhia de computador, H. Ross Perot contratou os melhores profissionais que conseguiu encontrar. Seu lema foi este: "As águias não andam em bandos. Você tem de encontrá-las uma a uma." O que ele queria dizer é que você não pode estruturar uma equipe com indivíduos fracos.

Adlai E. Stevenson ensinou que há três regras para os bons administradores: selecionar profissionais competentes, pedir-lhes que não tentem fazer as coisas da forma mais fácil nem fazer economias tolas e apoiá-los o máximo que puder. Selecionar bons profissionais é o mais importante.

Bobb Biehl afirmou que se atribui de 60% a 80% do sucesso de qualquer companhia ou organização a três fatores:

- Direcionamento claro
- Equipe de jogadores certa
- Finanças saudáveis

Essa é a razão pela qual poucas coisas são tão importantes quanto selecionar as pessoas corretas para as posições corretas.

Recentemente, li um artigo muito bem-humorado cujo título era:

"Quem você não deve contratar." Aconselhava que não se contratasse alguém que...

- chega acompanhado por seu escravo, advogado com gravador, segurança pessoal, ursinho de pelúcia, escolta policial ou sua mãe;
- gaba-se de ser mais esperto que qualquer um dos três ignorantes para quem trabalhou antes;
- apresenta um currículo com mais de quarenta páginas;
- apresenta um currículo escrito a lápis;
- fala mais rápido que o homem do anúncio da Federal Express;
- assobia enquanto você lhe faz as perguntas da entrevista;
- cita expressões latinas — todas erradas;
- chora copiosamente quando você pede o nome de uma referência pessoal;
- é incapaz de decidir que cor de cabelo ou olhos quer ter;
- por ordem da justiça, é permanentemente sedado por meio intravenoso;
- tenta impressionar você com seu repertório de piadas idiotas;
- rabisca no espaço reservado para o salário: "Quero tudo agora!"

Você pode rir, mas lembre-se de que a lei de Murphy parece concluir que o currículo ideal só será apresentado depois que a posição já estiver preenchida! Ainda assim, conseguir as pessoas certas para as posições certas é crucial para o sucesso da organização. Há cinco princípios para selecionar pessoas que o ajudarão a conseguir os melhores candidatos para sua equipe.

1. QUANTO MENOR A ORGANIZAÇÃO, MAIS IMPORTANTE A CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

Organizações pequenas cometem muitas vezes o erro de pensar que podem seguir em frente com profissionais menos qualificados, porque ainda são pequenas. O oposto é verdadeiro. Em uma firma com mais de cem empregados, se um deles é inferior, a perda é de apenas 1 %. Mas se a organização tem apenas dois funcionários, e um deles é inferior, a perda é de 50%. Entretanto, o lado promissor desse fato é que é muito mais fácil selecionar uma pessoa excelente do que cem.

2. CONHEÇA O TIPO DE PESSOA DE QUE

VOCÊ PRECISA (QUALIDADES PESSOAIS)

Enumero abaixo as principais vinte qualidades pessoais que você deve buscar em um profissional em potencial para sua equipe.

1. Atitude positiva — a habilidade para ver pessoas e situações de uma forma positiva.
- * 2. Alto nível de energia — força e ânimo para trabalhar arduamente sem ficar esgotado.
3. Cordialidade pessoal — um modo que atrai os outros.
4. Integridade — fidedigno, caráter firme, palavras e andar consistentes.
5. Responsabilidade — sempre realiza as tarefas, não dá desculpas; todo trabalho delegado é trabalho feito.
6. Auto-imagem boa — sente-se bem sobre si mesmo, os outros e a vida.
- * 7. Poder mental — habilidade para continuar a aprender à medida que o trabalho se expande.
8. Habilidade de liderança — exerce alta influência sobre os outros.
9. Habilidade para seguir — disposição de se submeter, trabalhar em equipe e seguir o líder.
- * 10. Ausência de problemas — pessoais, familiares e na vida de negócios, nessa ordem.
11. Habilidades pessoais — a habilidade de reunir pessoas e de as desenvolver.
12. Senso de humor — tem prazer na vida e não leva a si mesmo muito a sério.
- * 13. Resiliência — capacidade de se recobrar facilmente quando os problemas surgem.
- * 14. Histórico de sua carreira profissional — tem experiência e sucesso, preferivelmente em duas ou mais situações.
15. Desejo de crescer — empenha-se para crescer e se desenvolver pessoalmente.
16. Autodisciplina — disposição de "pagar o preço" e lidar com o sucesso.
17. Criatividade — habilidade de ver soluções e resolver problemas.
18. Flexibilidade — não ter medo das mudanças, ser fluido e seguir no passo à medida que a organização cresce.
19. Capacidade para ver "o panorama geral" — ser capaz de ver além do interesse pessoal e enxergar o quadro todo.

* 20. Intuição — ser capaz de discernir e sentir a situação sem dados tangíveis.

* Esses itens, provavelmente, não podem ser ensinados. Todos os outros podem ser ensinados, se os dirigentes fornecerem o aconselhamento, ambiente e disposição apropriados. A maioria das qualidades na lista acima pode ser avaliada com algumas entrevistas e testes.

3. SAIBA O QUE O TRABALHO EXIGE

Um trabalho tem certas características que exigem habilidades específicas e certos traços de personalidade. Essas dez perguntas gerais ajudam o líder a selecionar a pessoa certa. Esse trabalho exige...

1. alguém dos bastidores ou da linha de frente?
2. alguém com conhecimentos gerais ou especialista?
3. alguém que seja produtor ou mantenedor?
4. alguém com habilidade para lidar com pessoas ou para fazer trabalhos por escrito?
5. alguém que seja líder ou apoiador?
6. alguém veterano ou principiante?
7. alguém que tenha pensamento criativo ou abstrato?
8. alguém que faça supervisão constante ou pouca supervisão?
9. alguém que trabalhe em equipe ou individualmente?
10. alguém com comprometimento de curto prazo ou de longo prazo?

Quanto mais sabe sobre o tipo de pessoa de que você precisa e o que o trabalho exige, maiores as chances de você contratar a pessoa certa. Kurt Einstren afirma: "Contratar a pessoa errada custa pelo menos dois anos de salário a sua companhia. Muitas vezes, paga-se um preço mais alto ainda, não em dinheiro, mas nos relacionamentos inamistosos, péssimo relacionamento pessoal e falta de confiança."

Em conferências de liderança, muitas vezes me perguntam:

- Como você sabe a pessoa que deve contratar?
- Você nunca pode saber isso com certeza absoluta — costumo responder, com um sorriso.

E meu histórico ressalta esse comentário! Eis aqui algumas diretrizes que tento seguir quando tenho de selecionar meu pessoal:

- Saiba do que você precisa, antes de começar a procurar alguém.
- Não tenha pressa para pesquisar o campo.
- Chame muitas pessoas com referências.
- Faça muitas entrevistas.
- Inclua seus associados em algumas das entrevistas e peça a opinião deles.
- Entreviste o cônjuge do candidato.
- Verifique o histórico do candidato.
- Possibilite, se possível, um período de experiência para ver se o candidato em potencial se ajusta ao trabalho.
- Faça perguntas difíceis, como: "Por que saiu do outro emprego?"; "De que forma você pode contribuir?"; "Você está disposto a pagar o preço?"
- Confie em sua intuição.

Há um limite do que é possível pôr no papel. Se parece bom no papel, mas você não se sente bem em seu íntimo, vá devagar. De fato, retroceda e permita que um associado assuma o controle para que depois possam comparar suas conclusões. Pessoalmente, apenas contrato pessoas se isso parece bom e se sinto que isso é bom.

4. CONHEÇA O QUE O PROFISSIONAL EM POTENCIAL QUER

As pessoas trabalham duro, ficam mais tempo e fazem o trabalho melhor quando gostam do que fazem. Por perceber essa verdade, sempre me asseguro de que o profissional que está para se tornar membro da equipe sinta-se bem comigo, o líder, com os outros profissionais da equipe e com a visão e exigências da equipe. Sempre aconselho: "Não venha trabalhar conosco, a não ser que sinta que isso é o que deve fazer." Sei que não há salário, atenção, privilégios e promessas que possam motivar o profissional que realmente não quer fazer parte do time. É também importante que o cônjuge se sinta bem a respeito da decisão que o (a) parceiro (a) está tomando. Os sentimentos positivos de um profissional da equipe logo desvanecem se o cônjuge estiver infeliz.

5. QUANDO NÃO TIVER MEIOS PARA CONTRATAR O MELHOR PROFISSIONAL, CONTRATE O JOVEM QUE SE TORNARÁ O MELHOR

Portanto:

Acredite neles — isso encorajará o risco.
Demonstre para eles — isso constrói respeito.
Ame-os — isso fortalecerá os relacionamentos.
Conheça-os — isso personalizará o desenvolvimento.
Confie neles — isso desenvolverá a lealdade.
Desenvolva-os — isso fornecerá os desafios.
Estimule-os — isso assegurará os resultados.

EQUIPES VENCEDORAS ENTRAM NO JOGO PARA GANHAR

A diferença entre jogar para vencer e jogar para não perder representa a diferença entre o sucesso e a mediocridade. Cresci em Ohio e tornei-me fã dos dez principais times de futebol. Ao longo dos anos, percebi que esses dez times usualmente perdiam "o grande jogo" do ano no estádio Rose Bowl. Por quê? Os dez principais campeões eram consistentemente os melhores? Não, a margem de vitória não era resultado do talento. Era resultado de como cada time abordava o jogo. Os dez principais times jogavam de forma conservadora, tentando não perder. Os dez campeões jogavam aberto, tentando vencer.

Dou uma placa a todo profissional que se junta à nossa equipe e peço que a pendure na parede de seu escritório. As palavras escritas nessa placa são: "Não tenho que sobreviver." Na apresentação, encorajo-os a não ser sobreviventes. Peço-lhes que assumam riscos, tomem decisões difíceis, vivam no limite e façam a diferença. As pessoas que procuram jogar de forma segura sempre perdem oportunidades e nunca fazem progresso. O mesmo acontece no beisebol — você não pode alcançar a segunda base caso seu pé não abandone a primeira! Este é meu poema favorito. Ele descreve essas pessoas insípidas que permanecem sempre em zonas seguras.

Havia um homem muito cuidadoso
Que nunca ria nem fazia brincadeiras.
Nunca arriscava nem tentava,
Nunca cantava nem orava.
E, quando morreu,
Negaram-se a pagar seu seguro.
Pois como ele nunca viveu,
Afirmaram que não tinha morrido.

Segundo uma pesquisa recente de trabalhadores por todos os Estados Unidos, aproximadamente 85% dos entrevistados disseram que poderiam trabalhar de forma mais árdua. Mais da metade afirmou que poderiam dobrar sua eficácia, "se assim desejassem".¹ Equipes vencedoras raramente são mais talentosas que as perdedoras, mas são sempre mais comprometidas. Elas querem vencer. Pagam o preço e buscam a vitória. A multidão na arquibancada descoberta pode achar que o time teve sorte, mas os membros da equipe sabem que jogaram para vencer.

EQUIPES VENCEDORAS TORNAM BEM-SUCEDIDOS OS OUTROS MEMBROS

Em outras palavras, por causa dos outros membros da equipe, cada jogador é melhor do que seria se estivesse sozinho. Ensinou Vince Lombardi, um dos grandes treinadores de todos os tempos:

— Comece ensinando os fundamentos. Um jogador tem de conhecer os fundamentos do jogo e como jogar em sua posição. A seguir, mantenha-o na linha. Isso é disciplina. Os homens têm de jogar em equipe, não como um grupo de indivíduos... Depois, é preciso que uns cuidem dos outros. Vocês têm de amar uns aos outros... A maioria das pessoas chama isso de espírito de equipe.²

Robert W Keidel afirmou que tentar mudar o comportamento do indivíduo e/ou da corporação sem tratar do contexto mais amplo é algo fadado ao insucesso. Mais cedo ou mais tarde, as estruturas burocráticas consomem até mesmo os processos mais ajustados à colaboração. Conforme disse Woody Allen: "O leão e a ovelha podem se deitar lado a lado, mas a ovelha não vai conseguir dormir muito."

O que fazer? Trabalhe com o leão e com a ovelha ao planejar as estruturas de times na organização. Embora o time do Boston Celtics tenha ganhado dezesseis campeonatos, eles nunca tiveram um cestinha que se destacasse dos demais e jamais pagaram um jogador de acordo com suas estatísticas individuais. O time do Boston Celtics entende que, praticamente, todo aspecto do basquete exige colaboração íntima.

Há relevantes maneiras para se envolver em uma melhor estruturação de sua equipe.

CONHEÇA A CHAVE PARA CHEGAR A CADA UM DOS JOGADORES

Todo indivíduo tem um plano pessoal, a "razão real" pela qual quer pertencer à equipe. Esse plano pessoal é a chave para motivar cada jogador.

PLANEJE A MISSÃO DA EQUIPE

Estabeleça a visão. Desenvolva lemas, nomes, símbolos e slogans para a organização. Isso estimula o orgulho de pertencer a essa equipe.

DEFINA O PAPEL DE CADA JOGADOR

Isso ajuda a evitar as rivalidades desnecessárias ao identificar claramente o papel de cada pessoa no grupo. Isso também evita a questão referente à "proibidão", algo comum com o pessoal da organização. Cada jogador será apreciado por sua contribuição à equipe.

Crie a identidade do grupo

Estabeleça o valor de seu grupo ao examinar e promover sua história e seus valores. Criem memória juntos como grupo.

USE DOSES ABUNDANTES DE "NÓS" E "NOSSO"

A estruturação da equipe envolve conseguir que os membros se apropriem do que fazem como grupo. Quando o grupo alcança bons resultados, é importante elogiar todo o esforço sem discriminar os indivíduos.

COMUNIQUE-SE COM TODOS

Não queira receber mais do que lhe é devido. Compartilhe a informação com todos que podem vir a ser afetados, não apenas com os profissionais mais importantes. As pessoas, em geral, não "suam a camisa" por aquilo que não lhes diz respeito. Como líder, você sabe o que sucederá quando os membros de sua equipe puserem o interesse do grupo acima do seu próprio.

Você se lembra de Edmund Hillary e seu guia xerpa, Tenzing, que fizeram a escalada histórica do Himalaia? Para descer do pico, Hillary, sem mais nem menos, perdeu o pé de apoio. Tenzing segurou a corda esticada e, ao enterrar seu machado no gelo, impediu que os dois caíssem. Posteriormente, Tenzing recusou-se a receber qualquer crédito especial por salvar a vida de Edmund Hillary, pois considerava seu feito como algo que fazia parte da rotina de trabalho. Conforme explicou:

— Os alpinistas sempre ajudam uns aos outros.

EQUIPES VENCEDORAS PROGRIDEM CONTINUAMENTE

Sempre que uma organização passa por melhorias, esse é um período difícil! Por que será que um time de futebol, basquete ou beisebol pouquíssimas vezes repete o feito de ser campeão em anos consecutivos? Muitos acham que se mantiverem o desempenho permanecerão no topo. Isso não é verdade. Ou os jogadores precisam continuar a crescer ou jogadores potencialmente melhores precisam ser trazidos para a organização. O sucesso contínuo é o resultado do crescimento contínuo.

O primeiro objetivo do líder é desenvolver as pessoas, não demiti-las.

Estudos demonstram que o treinamento diário, em vez das avaliações anuais, é mais eficiente para melhorar o desempenho. Esse processo de treinamento tem dois componentes cruciais: estabelecimento de objetivos específicos e avaliações frequentes do progresso.

Os objetivos devem especificar os resultados finais, a medida exata de realizações que o gerente espera obter, e deveriam estar vinculados a uma agenda. Quantos objetivos o profissional

deve receber? Em nossa experiência, um número reduzido é melhor do que muitos. Não é nada razoável esperar que todos os objetivos se realizem se o subordinado está sobrecarregado. Lembre-se: os objetivos representam a forma mais básica para mensurar as realizações.

Por resultados finais, queremos dizer o que há de novo como resultado do desempenho dos subordinados no trabalho. Os funcionários, com muita frequência, esperam ser avaliados com base na quantidade de empenho que dedicam à tarefa, em vez do que estão realizando. Isso é especialmente verdade em relação aos que não têm bom desempenho. E fundamental que o gerente deixe claro que se esperam determinados resultados e que o subordinado será responsável por eles. O gerente deve fazer todo esforço possível para estabelecer objetivos em que haja acordo mútuo. Entretanto, se não houver acordo entre eles, o gerente deve, sem meandros, insistir no estabelecimento dos objetivos.

A avaliação do progresso contínuo envolve três aspectos. Primeiro, serve como um freqüente lembrete de que alcançar os objetivos é importante para a carreira do funcionário. Segundo, dá ao gerente a chance de reconhecer um movimento positivo em direção aos objetivos. Terceiro, se não houver progresso, o gerente pode ouvir as razões para a falta de desempenho e tentar mais uma vez estabelecer o rumo para o funcionário. A avaliação se torna uma sessão de soluções de problemas.

Quer o funcionário progrida quer não, a avaliação permite que o gerente e o chefe permaneçam no controle do processo.³ Se, nesse momento, há mais de três pessoas prestando contas a você, é possível que não esteja satisfeito com pelo menos uma delas. A situação, em geral, tem uma ou mais dessas características:

- A pessoa não está fazendo um trabalho de qualidade, mas também não está fazendo um trabalho sofrível.
- Sua substituição não é algo fácil, pois exige entrevistas, contratação (assumir o risco) e treinamento. Você também não tem tempo para isso.
- A pessoa definitivamente não está fazendo o trabalho, mas você gosta dela (ou, o que é mais provável, você lamenta por ela).
- Toda a documentação necessária para despedi-la encontra-se indisponível. Sua última avaliação foi muito floreada, e você não disse realmente como se sente desanimado com o trabalho que a outra pessoa está fazendo.

O resultado? Nada acontece. Mas tenha em mente que você e a pessoa que precisa ser despedida não são os únicos nessa equação. O que muitos líderes não percebem é que:

1. Outros funcionários conhecem muito bem a situação. Ninguém consegue manter em segredo um desempenho abaixo do esperado.
2. A falha em despedir terá consequências desastrosas para sua carreira. Como líder, sua primeira e maior responsabilidade é perante a organização e seu bem maior. Colocar seu plano pessoal acima do da organização o torna um ponto frágil.
3. A moral dos outros funcionários sofre, porque você mantém a pessoa que desempenha abaixo do esperado na folha de pagamento, enquanto todos os outros estão puxando mais peso para contrabalançar essa falha.

Lembre-se: não são as pessoas que você dispensa que tornam sua vida desventurada, mas sim as que você não dispensa. Se você tem sérias dúvidas sobre algum de seus profissionais e já trabalhou com ele ou ela sem obter sucesso, é melhor convidar essa pessoa a trabalhar em outro lugar.

Como lidar corretamente com alguém que você demitirá? Bobb Biehl ensina que a seguinte perspectiva ajuda a fazer o que é correto: "Quando você demite apropriadamente uma pessoa da posição em que não é bem-sucedida, você a libera desse erro — e a libera para buscar uma posição em que possa ser bem-sucedida. Com a demissão apropriada, é até mesmo possível prepará-la para sentir o entusiasmo que antecipa uma nova aventura."

Obviamente, o cenário ideal é entrevistar bem, contratar bem e, a seguir, começar a desenvolver seu pessoal para alcançar o maior potencial possível — o seu e o de cada um deles. Há três fases desse potencial:

1. Eu maximizo meu potencial (gasto minha energia em mim mesmo).
2. Eu maximizo o potencial dos outros (gasto minha energia com as pessoas-chave).
3. Eles maximizam meu potencial (gastam sua energia comigo).

Produtores sobressaem-se apenas na fase 1.

Líderes sobressaem-se nas fases 1 e 2.

Líderes bem-afortunados sobressaem-se nas fases 1, 2 e experimentam a fase 3.

Separe um momento agora para considerar seus pontos fortes como líder. Essa avaliação permitirá que você avalie aquelas áreas de importância para um líder que discutimos nas páginas deste livro, enquanto reforça as áreas que você precisa enfatizar em seu desenvolvimento. Basta circular o número que corresponde a como você vê sua habilidade. Faça isso agora.

1	2	3	4	5
Excelente	Muito bom	Satisfatório	Precisa melhorar	Difícil

Pontos fortes que líderes excelentes têm em comum

SONHO 1 2 3 4 5

Jamais abra mão de um sonho até que você esteja pronto a acordar e fazer com que ele se realize.

Ao trabalhar com líderes, já perguntei muitas vezes a mim mesmo: "O homem faz o sonho, ou o sonho faz o homem?" Minha conclusão: esses dois aspectos são igualmente verdadeiros.

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS 1 2 3 4 5

Um objetivo é um sonho com um prazo limite.

Se você não sabe o que quer fazer e para onde vai, você não alcança nada nem vai para nenhum lugar.

INFLUÊNCIA 1 2 3 4 5

A essência mesma de todo poder para influenciar depende se irá conseguir com que a outra parte participe.

As pessoas não se importam com quanto você sabe até que saibam o quanto você se importa.

ORGANIZAÇÃO PESSOAL 1 2 3 4 5

"Organização é o que você faz para que nada fique confuso no que você se propõe a fazer depois" — Christopher Robin em Winnie the Pooh [O ursinho Puff],

PRIORIZAÇÃO 1 2 3 4 5

"O homem sábio é aquele que não gasta energia em buscas para as quais não está bem ajustado; e é mais sábio ainda aquele que, em meio ao que ele consegue fazer bem, escolhe e segue, de forma determinada, o melhor." — William Gladstone.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS 1 2 3 4 5

"A maioria vê obstáculos; alguns poucos vêem os objetivos; a história registra os sucessos destes, ao passo que o esquecimento é a recompensa daqueles." — Alfred Armand Montapert.

ASSUMIR O RISCO 1 2 3 4 5

Riscos não devem ser calculados com base na probabilidade de sucesso, mas em termos do valor do objetivo.

TOMADAS DE DECISÃO 1 2 3 4 5

Suas decisões sempre serão melhores se você fizer o que for correto para a organização, em vez de fazer o que é correto para você mesmo.

CRIATIVIDADE 1 2 3 4 5

Há sempre uma forma melhor... seu desafio é descobri-la. "Quando a mente do homem se amplia por causa de uma idéia, jamais recobra sua dimensão original." — Oliver Wendall Holmes.

CONTRATAÇÃO/DEMISSÃO 1 2 3 4 5

"Há apenas três regras para a administração saudável: selecione as pessoas competentes, diga-lhes para não procurar atalhos e apóie-as ao máximo. A seleção das pessoas competentes é a parte mais importante."

— Adiai E. Stevenson.

"Quando você demite apropriadamente uma pessoa da posição em que não é bem-sucedida, você a libera desse erro — e a libera para buscar uma posição em que possa ser bem-sucedida." — Bobb Biehl

AValiação 1 2 3 4 5

As pessoas que alcançam seu potencial passam mais tempo se perguntando: "O que estou fazendo correto?" em vez de "O que estou fazendo errado?"

A pessoa que sabe como fazer algo sempre consegue um emprego; mas a pessoa que sabe por que fazer algo sempre será o chefe. Se você for forte ou se tiver domínio em quatro áreas, você está no nível 1. Se você for forte ou se tiver domínio em oito áreas, você é nível 2.

Se você for forte ou tiver domínio em todas as áreas, você está no nível 3, e isso quer dizer que você tem uma forte equipe de apoio que permitiu que você crescesse além do que cresceria se estivesse sozinho.

Neste momento de minha vida, sinto-me feliz por estar no nível 3. Cresci além de meus próprios limites e multipliquei, em vez de adicionar, graças àqueles mais próximos de mim. Com eles, continuarei a liderar. Por causa deles, continuarei a crescer.

Eis aqui algumas dessas pessoas preciosas:

Margaret Maxwell — minha esposa e melhor amiga. Casar-me com ela foi a melhor decisão que já tomei. Stephen F. Babby — meu colega e a pessoa mais sábia que conheço.

Dick Peterson — meu amigo íntimo, cujo objetivo na vida é ajudar-me. Dan Reiland — meu pastor executivo, cuja lealdade e energia são inigualáveis. Barbara Brumagin — minha assistente pessoal que possui habilidades maravilhosas e um coração de ouro para servir.

Melvin Maxwell — meu pai, que é meu herói e mentor em liderança.

EPÍLOGO

Este mundo precisa de líderes...

Que usem sua influência no momento correto e pela razão correta;	
Que assumam a maior parte da culpa e a menor parte do crédito;	
Que liderem a vida pessoal de forma bem-sucedida antes de tentar liderar os outros;	
Que continuem a buscar a melhor resposta, não a mais familiar;	
Que acrescentem valor às pessoas e à organização que lideram;	
Que trabalhem para o benefício dos outros, não para o ganho pessoal;	
Que tratem de si mesmos com a mente, e dos outros com o coração;	
Que conheçam o caminho, e o percorram, e o mostrem aos outros;	
Que inspirem e motivem em vez de intimidar ou manipular;	
Que vivam com pessoas para conhecer seus problemas e que vivam com Deus para resolvê-los;	
Que percebam que a disposição é mais importante que a posição;	
Que moldem suas opiniões, em vez de seguir pesquisas de opinião;	
Que compreendam que a instituição	
o é um reflexo de seu caráter;	
Que jamais se ponham acima	O crescimento e o
dos outros, exceto quando for para	<i>desenvolvimento das</i>
carregar as responsabilidades;	<i>essoas é o chamado</i>
Que serão honestos tanto nas	<i>mais alto da liderança.</i>
pequenas coisas como nas grandes;	
Que disciplinem a si mesmos para que não sejam disciplinados por outras pessoas;	
Que encontrem contrariedades e as transformem em respostas;	
Que sigam a direção da bússola moral independentemente daquilo que está em voga.	

NOTAS

INTRODUÇÃO

1. David Hartley-Leonard, "Perspectives", Newsweek, 24 de agosto de 1987, p. 11.
2. Contribuição de Doug Lysen, Readers Digest, fevereiro 1989.
3. John W Gardner, "The Nature of Leadership", Leadership Papers nº 1, Independent Sector, janeiro 1986.
4. Richard Kerr para a United Technologies Corp., Bits and Pieces, março 1990.

CAPÍTULO 1

1. James C. Georges, ParTraining Corp., Tucker, GA, entrevistado em Executive Communications, janeiro 1987.
2. J. R. Miller, The Building of Character (New Jersey: AMG Publishers, 1975).
3. Warren Bennis e Burt Nanus, Leaders (New York: Harper and Row, 1985), p. 222.
4. Robert Dilenschneider, Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion (New York: Prentice Hall, 1990).
5. E. C. McKenzie, Quips and Quotes (Grand Rapids: Baker, 1980).
6. Fred Smith, Learning to Lead (Waco: Word, 1986), p. 117.
7. John C. Maxwell, Be a People Person (Wheaton: Victor, 1989).