JOSUÉ CAMPANHÃ

50 SEGREDOS *para o líder*



LEITURAS PARA DESENVOLVER SUA EFICÁCIA

UNITED PRESS

JOSUÉ CAMPANHÃ

50 SEGREDOS *para o líder*



LEITURAS PARA DESENVOLVER SUA EFICÁCIA

UNITED PRESS

JOSUÉ CAMPANHÃ

50 SEGREDOS *para o líder*

LEITURAS PARA DESENVOLVER SUA EFICÁCIA



UNITED PRESS
um selo editorial Hagnos

© 2009 Josué Campanhã

Revisão
Sonia Lula Almeida
João Guimarães

Capa
Douglas Lucas

Diagramação
Sandra Oliveira

Gerente editorial
Juan Carlos Martinez

1 a edição - Abril - 2009

Coordenador de produção
Mauro W. Terrengui

Impressão e acabamento
Imprensa da Fé

Todos os direitos desta edição reservados para:
Editora Hagnos
Av. Jacinto Júlio, 27
04815-160 - São Paulo - SP - Tel/Fax: (11) 5668-5668
hagnos@hagnos.com.br
www.hagnos.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Campanhã, Josué
50 segredos para o líder / Josué Campanhã — São Paulo: Hagnos, 2009.
ISBN 978-85-243-0435-4
1. Integridade 2. Liderança I. Título.
09-00285 CDD-158.1

Índices para catálogo sistemático:
1. Liderança com integridade: Psicologia aplicada
158.1

Sumário

SEGREDOS PARA CONHECER

1. A pessoa do líder

2. O líder e sua influência

3. O líder e a espiritualidade

4. Os sentimentos do líder

5. Mentores do líder

6. Coragem para as coisas difíceis

7. Honestidade e sinceridade

8. Moralidade sem segredos

9. Uma filosofia pessoal

10. Faça discípulos

11. Não esqueça de sua família

12. Viver acima da mediocridade

SEGREDOS PARA AMADURECER

13. Sempre há o que aprender

14. Tornando os sonhos realidade

15. Estude ou tenha assessoria

16. Firmeza para vencer as crises

17. Liderando jovens

SEGREDOS PARA ADMINISTRAR

18. Planejamento e administração do tempo

19. Plano B

20. Gerando e gerindo recursos

21. Tirando água de pedra

22. Previsão e intuição

23. Qualidade

24. Trabalhe com folga

25. Onde não há crescimento há questionamento

26. Elaborando um orçamento

27. Administrando com sabedoria

Segredos para comunicar

28. Comunicar, e bem!

29. Diplomacia, um segredinho bom!

30. Pesquisas

31. Falar em público

32. Liderando adolescentes

33. Envolvendo colaboradores

Segredos para realizar

34. Eventos (I)

35. Eventos (II)

36. Eventos (III)

37. Eventos (IV)

38. Eventos (V)

39. Treinar para educar

40. Ideias, poço de progresso

Segredos para o líder do futuro

41. A visão do líder

42. O desafio da inovação (I)

43. O desafio da inovação (II)

44. Liderança, um compromisso de vida

45. Deixando a falsidade

46. Doutorado em liderança

47. O líder e o século 21

48. Estratégia para o século 21 (I)

49. Estratégia para o século 21 (II)

50. Marque época

Frases

Índice de assuntos

SEGREDOS

PARA CONHECER

1

A pessoa do líder

O maior segredo de um líder são os segredos que guarda em seu interior. Se você não conhecê-los nem dominá-los bem, regra de liderança alguma fará você ter sucesso.

Aquele homem já era muito velho. A vista cansada impedia-o de enxergar com clareza. Seus filhos tinham dado a ele grandes decepções e frustrações. Já não tinha muitos motivos para viver; mesmo assim, decidiu adotar um garoto que morasse com ele.

O garoto ajudava-o em suas atividades e procurava aprender com a sabedoria do velho. Certa noite, o garoto ouviu o próprio nome ser chamado e correu para o quarto daquele homem. Chegando lá, perguntou o que ele queria, mas o homem disse-lhe que não o havia chamado.

O garoto voltou a deitar-se. Logo em seguida, ouviu seu nome ser novamente chamado. Levantou-se e correu para o quarto daquele homem. Mais uma vez este lhe disse que não o chamara e que voltasse para a cama.

Algo estranho estava acontecendo. O menino ficou intrigado com aquilo, pensando até que seu velho e bom amigo estivesse perdendo o juízo. Pela terceira vez, o menino ouviu seu nome ser chamado. Ficou na dúvida se deveria levantar e se estaria ouvindo bem, mas foi até o quarto do homem e se apresentou a ele.

Dessa vez, o garoto recebeu uma resposta diferente:

— Volte a se deitar, meu filho. Se, no entanto, você ouvir alguém lhe chamar novamente, fique onde está e ouça com o coração.

O menino voltou para a cama ainda mais intrigado. Agora tinha quase certeza que seu velho amigo tinha perdido o juízo: mandá-lo ouvir o imperceptível no meio da noite era um absurdo.

Deitou-se, e, passados alguns momentos, ouviu alguém chamar seu nome

novamente. Para não contrariar a sabedoria do bom homem com quem havia aprendido uma porção de coisas, respondeu:

— Pode falar, estou ouvindo.

Para surpresa sua, começou a ter uma visão do futuro. Depois de “ouvir” o que penetrara seu coração, o pequeno menino tentou dormir, mas não conseguiu. Passou a noite em claro. Pela manhã, levantou-se e abriu as janelas da casa onde morava.

O velho homem também se levantou e foi logo perguntar ao menino o que ele havia ouvido durante a noite. Depois de ouvir o menino, aquele homem reconheceu:

— Você foi chamado para ser juiz.

Essa é a história do juiz hebreu chamado Eli e do menino Samuel, que também se tornou juiz. [1] Quando Samuel ouviu em seu interior a voz que dava uma visão do futuro, ele era apenas um menino.

No entanto, Eli sabia bem o que era aquilo. Ele vivia um momento de decadência em sua vida pessoal e como líder e parecia ter perdido a sensibilidade para ouvir a mesma voz. Os filhos de Eli haviam perdido o temor à lei e o respeito aos padrões da sociedade. Eli não os havia corrigido quando deveria tê-lo feito. Por isso, também havia perdido a credibilidade e a autoridade para julgar.

Nesse momento da história, Eli estava perdendo sua posição de liderança, e Samuel começava a sentir que seria usado no futuro. O que podemos aprender com essa história sobre a relação direta entre a pessoa do líder e a liderança que exerce?

O ser humano está no centro de tudo que foi criado no mundo, mas pode cuidar ou destruir a criação. Cada pessoa tem suas qualidades e certa liberdade de ação. A conjunção desses dois fatores leva as pessoas a serem diferentes umas das outras. Algumas são líderes por dom natural. Outras são promovidas a uma posição de liderança e desenvolvem-se nessa arte.

No exercício da liderança as características pessoais e os traços de personalidade não podem ser escondidos. Muito pelo contrário, é nele que as peculiaridades de cada um ficam em evidência.

A pessoa do líder tem natureza bastante complexa. Não raro ele desconhece as próprias reações. Fala, pensa, ouve e reage de maneiras tão diferentes, a ponto de precisar conhecer a si próprio para tomar atitudes ponderadas que o dignifiquem. Assim, é indispensável ao líder conhecer a si mesmo se deseja ser um bom exemplo à sua equipe.

Eli foi um juiz que conheceu e obedeceu à lei por muitos anos, mas houve um momento em sua vida em que ele falhou. A lei que ele conhecia determinava que repreendesse os filhos a fim de que eles parassem de cometer atos que desonravam o pai. Eli limitou-se a falar com seus filhos, mas não tomou a atitude correta. Ele preferiu ficar ao lado dos filhos a obedecer à lei e aos princípios que ele aplicava às outras pessoas.

Seu grande erro foi deixar de praticar o que era o fundamento de sua liderança, de permitir que seus filhos fizessem o que bem entendiam. A falta de coragem de olhar para dentro de si mesmo naquele momento e tomar uma atitude firme levou Eli à ruína.

O maior segredo de um líder são os segredos que guarda em seu interior. Se você não conhecê-los nem dominá-los bem, regra de liderança alguma fará você ter sucesso.

Quando você assume uma posição de liderança, tudo que está em seu interior se tornará evidente. Seus atos, decisões, palavras e gestos demonstrarão o que você é por dentro. No conjunto de seus segredos, você descobrirá características boas e ruins.

Inteirando-se de suas características positivas e negativas, você poderá tornar a liderança um ato de prazer, não um conflito entre os interesses e os princípios pelos quais você deve viver.

Características da vida de um líder

Toda pessoa tem qualidades. Um líder, em especial, tem qualidades que podem ultrapassar as de sua equipe, garantindo, assim, sua posição. No entanto, todos temos características positivas e negativas que acabam por influenciar as pessoas que estão sob nossa liderança. O fato de uma pessoa ser líder não significa que não tenha defeitos. O que marca a vida de um líder é ter sabedoria para administrar não só seus pontos negativos como também aquilo que pode refletir negativamente em sua equipe.

Vou enfatizar de novo: as imperfeições na vida de um líder não o tornam inútil

para o trabalho. No entanto, o líder não pode conformar-se com os problemas que tem, sob o risco de se ver engolido por eles. Não são os membros de uma equipe que tiram um líder de seu posto, mas, sim, a inabilidade do líder em administrar os pontos falhos. Foi exatamente isso que aconteceu com Eli.

Os segredos mais íntimos de um líder envolvem as áreas mais profundas da vida. São nessas áreas que ele precisa ter mais habilidade e destreza para não ser derrubado com as próprias mãos.

Fundamentos de vida

Qualquer pessoa que queira liderar precisa ter alguns fundamentos como prioridade absoluta na vida. Um dos segredos cruciais da liderança é ter a vida fundamentada em princípios e valores eternos, a ponto de causar em outros vontade de imitá-lo. Logicamente isso acontecerá pelo exemplo prático, não em decorrência de um *marketing* pessoal, que pode ser forjado a qualquer momento.

Lembro-me bem de dona Helena Goldsmith, professora do curso Vida Familiar, ao qual cheguei a assistir. Sua presença era suficiente para demonstrar a autoridade que tinha em relação ao que ensinava. Todos sabiam que os princípios de seu ensino eram sua vida na prática. Muitos a procuravam para aconselhamento, e muitos outros procuravam imitá-la. Uma de suas características principais era a irrepreensibilidade.

O líder deve procurar, a todo custo, ser irrepreensível. Não deve haver motivo para que um membro da equipe vá ao líder e diga-lhe que não está cumprindo este ou aquele passo do que ensina. Ser irrepreensível não significa ausência de erros. No entanto, pode ter dois sentidos.

Primeiramente, significa que você está sempre fugindo do erro. Se a opção errada está numa direção, você intencionalmente segue em direção oposta. Em segundo lugar, significa que, se você errou, adianta-se imediatamente para corrigir-se. Assim, antes que alguém o acuse, você já voltou a caminhar na direção certa.

Agindo dessa maneira, quando alguém descobrir um erro seu, você mostrará o que fez para corrigi-lo. Isso só acontece quando sua liderança está fundamentada em valores, não nas circunstâncias.

Qualidades morais

Para ser líder, é preciso ter vida limpa.

Do ponto de vista moral, um líder deve cuidar de si mesmo, como cuida dos próprios olhos. Quando os olhos não enxergam bem, é preciso usar óculos, ou lentes, para ver melhor. Se a visão está embaçada, um colírio pode tornar tudo límpido novamente. Se em sua vida moral houver sujeira, você não conseguirá enxergar adequadamente os caminhos pelos quais deve conduzir as pessoas ou a organização que lidera.

Um líder desmoralizado não consegue desenvolver seu trabalho, pois as pessoas deixam de acreditar nele. Líderes de todas as épocas têm sucumbido por dinheiro, sexo, poder ou qualquer coisa que traga prazer momentâneo, mas cujo resultado a longo prazo é a destruição da carreira.

As pessoas desejam, e precisam de, líderes corretos, que tenham uma visão clara, sem distúrbios. Liderança sem moralidade é ilusão.

Do ponto de vista pessoal, o líder deve ter o desejo de ser transparente por questão de princípio, não por medo de sua equipe.

Esse é um segredo da liderança que não tem preço. Talvez você não consiga praticar todas as regras e tornar-se um líder excepcional mas, se você tiver uma vida correta, a visão clara das coisas levará você a atingir objetivos significativos.

Objetivos pessoais

Todo líder tem traços que o caracterizam. Alguns são mais organizados que outros. Uns são extrovertidos. Outros falam somente o necessário... No entanto, todo líder deve procurar desenvolver objetivos para a vida, que independem de traços de personalidade e são verdadeiros segredos para o sucesso na liderança.

O desequilíbrio em alguma dessas áreas fatalmente trará reflexos negativos para a equipe que você lidera ou para a organização.

Alvos pessoais — O líder que não estabelece alvos pessoais concretos para os próximos dez anos de vida também não conseguirá estabelecer um alvo mensurável para a sua liderança. Sem alvos, não se chega a lugar algum. Os alvos pessoais constituem um segredo estratégico para que o líder obtenha sucesso nos alvos que tem como líder de um grupo.

Alvos para liderança — Outro segredo estratégico é estabelecer alvos para a

sua liderança. Ao assumir uma posição de liderança, você deve estabelecer alvos para o tempo que ocupará a função. Assim, você avaliará se está progredindo ou não e saberá em que momento deverá deixar essa função ou quando deverá reformular seus alvos para mais um período.

A influência do líder em sua equipe

Todo líder exerce influência em sua equipe — quer boa, quer ruim. Essa influência pode ser positiva, quando o líder é consciente de seu papel e procura dar o melhor de si no que faz, e também pode ser negativa, se ele tem uma vida desorganizada e sem rumo.

Não se pode negar a influência natural do líder sobre um grupo. Não raro, alguns tentam até imitar as atitudes de seus líderes. A convivência provoca isso inconscientemente. Por esse motivo é preciso tomar cuidado com atitudes e procedimentos. Um aspecto negativo da vida do líder pode ser transmitido a outros sem que ele perceba.

Um dos grandes segredos do líder é saber exercer influência sem que o líder imponha sua vontade e sem que os outros se sintam incomodados. Quando isso ocorre, o líder dificilmente será contestado, e sua liderança será reforçada pela influência natural que exerce sobre situações e pessoas.

A maior influência do líder é decorrente de sua autoridade pessoal. Quando um líder é respeitado por causa do cargo que ocupa, sua probabilidade de influenciar diminui consideravelmente. Quando é respeitado por sua vida, sua capacidade de influenciar ocorre naturalmente.

Discipulado na liderança

Além da influência natural, o líder precisa praticar o discipulado, que é uma influência planejada. Discipulado é prática usada milenarmente por todos os mestres que desejavam multiplicar sua sabedoria e seu legado. Discipulado não se restringe à transmissão de dados ou informações de uma área específica ou de uma forma de liderar, mas é, sobretudo, *transmissão de vida* . O discipulado surge da vontade de que mais pessoas se desenvolvam para a liderança e sejam capacitadas para o bom desempenho dessa função. No entanto, para fazer discípulos é preciso tecer algumas considerações:

- Sua vida tem algo significativo a transmitir a alguém, ou você fará uma vítima *?*

- Você está disposto a criar discípulos que se tornem independentes e melhores que você?
- Você está disposto a valorizar qualidades de seus discípulos, que, em algumas áreas, serão melhores que as suas?

Autoconhecimento e as marcas da vida

Autognose é o que cada líder deve ter de si mesmo. Não basta querer ser exemplo, se você não sabe o que tem para ensinar a outros. Por vezes, pode haver em você tantos aspectos ruins, que sua equipe ficará com dúvidas a seu respeito.

O ser humano é um labirinto, e poucos são os que conhecem a si mesmos. Todos têm problemas, e a eles os líderes não estão imune. Como liderar e ajudar outras pessoas sem conhecer a própria estrutura emocional? É preciso evitar a hipocrisia na liderança. Todos temos dificuldades em nos aceitar como somos. Olhamos para os problemas internos como se eles não existissem, ou então escondemos as dificuldades. Há os que dizem: “Sou assim mesmo. Não tem jeito”.

Precisamos ser nós mesmos. É necessário conhecermos nossos problemas e nos conscientizarmos deles. Devemos reconhecer nossas limitações e saber até onde vai nossa capacidade.

À medida que as pessoas conhecem suas dificuldades, elas passam a perceber as marcas de sua vida. Marcas que, por vezes, precisam de remédio e cura. É preciso curar a mente, as emoções, lembranças desagradáveis etc. Devemos permitir a renovação da mente, pois isso gera cura interior. Cura interior significa romper os laços com o passado. A mente serve muitas vezes de “lixeira” para a raiva que se manifesta em nós. É preciso haver cura para as mágoas, os ressentimentos e os traumas do passado.

Alguns precisam de cura para mágoas causadas por problemas de formação (relacionamento com os pais, por exemplo). Outros, por algo que fizeram (por exemplo, traição). Outros ainda precisam de cura para algo que aconteceu (como um acidente), ou para livrar-se de algum preconceito (ser portador de um defeito físico, entre outros). Todos precisam de cura para alguma coisa. Então é preciso encarar o passado.

Em outros casos é preciso dar e receber perdão. Perdoar àqueles que o ofenderam e machucaram. É necessário ter uma vida feliz e estar pronto para

servir como líder, sem pesos.

A pessoa do líder é fundamental no desenvolvimento das organizações. Líderes despreocupados com a própria vida servem apenas para causar mais problemas. Líderes amargurados com o passado ou mal resolvidos pelas marcas da vida, muitas vezes reproduzem amargura no exercício de sua liderança. Quando curados, entretanto, ajudam outros a ser curados.

Para pensar no chuveiro

Faça uma autoanálise. Que segredos de seu interior podem ajudá-lo a construir uma trajetória brilhante na liderança e quais deles podem destruí-lo silenciosamente? Olhe para as suas emoções e verifique suas qualidades. Veja se está realmente pronto para liderar. Quando se sentir preparado, ponha-se na posição de servo, e sua vida será usada para fazer diferença no mundo.

Este é um segredo que levará você a ser um líder mais firme e autêntico: libertando-se das feridas do passado, sua visão de futuro estará firmada em barreiras superadas. Você não carregará sacos de areia nas costas. E, assim, estará livre para servir.

2

O líder e sua influência

Só em olhar para determinada coisa, o líder já exerce influência.

É desafiador na liderança comportar-se de tal forma que sua influência não cause problemas na vida de outras pessoas. Como dissemos, é inegável que qualquer líder, por mais fraco que seja, causa influência sobre outras pessoas ou situações. Essa influência é considerada pela equipe como referencial a ser seguido. Normalmente, o líder é aquele que não pode dar um passo sem que esteja sendo observado.

A influência sempre ocorre em determinado raio de ação. Quanto maior a organização que você lidera, tanto maior é o grau de influência que você exerce. Consequentemente, maiores serão os resultados positivos ou negativos que você produz.

Em certa ocasião, vi o presidente da República fazer um pronunciamento em cadeia nacional de televisão, bem no meio da tarde. Foi um pronunciamento infeliz, numa hora infeliz. Enquanto falava, as bolsas de valores, que estavam prestes a fechar, começaram a despencar, causando expressiva retração no volume de negócios. Se ele tivesse falado uma hora depois, as bolsas já teriam fechado, e provavelmente o efeito no dia seguinte não seria tão acentuado. Talvez ele nem precisasse ter falado — na verdade, o que ele disse nada acrescentou à vida das pessoas, pelo menos naquela ocasião.

É lógico que um pronunciamento seu como líder não fará as bolsas de valores caírem, ou o dólar disparar, ou mesmo o Congresso Nacional se reunir em sessão extraordinária. No entanto, tudo que você diz, faz ou demonstra pode levar muitos à decepção. Pode ainda impedir que alguns projetos se concretizem; dependendo da situação, pode provocar uma reunião extraordinária do conselho administrativo de sua organização.

Não se trata apenas de usar as palavras com sabedoria; os gestos, as atitudes, as reações e até pequenas expressões devem igualmente ser equilibrados. Um passo em falso e você pode inviabilizar um projeto e, num nível mais grave, até mesmo

sua liderança e a vida de sua organização. Já vi muitas organizações não conseguirem se reerguer simplesmente porque a influência de seus líderes era contagiosa.

Orivaldo Lopes, administrador e diretor de várias organizações ao longo de sua vida, disse-me certa vez que, como líderes “não devemos fazer algo para que as pessoas vejam, mas devemos saber que, quando as fazemos, as pessoas estão vendo”. A cada dia me convenço mais disso, pois sou procurado por pessoas que dizem que uma palavra ou ato meu mudou sua forma de pensar sobre determinado assunto.

Em certa ocasião, coordenei um acampamento para jovens, e confesso que foi um dos eventos mais conturbados de minha vida. Ao final de quatro dias, eu parecia ter ido a uma guerra e estava completamente mutilado. Não consegui fazer ninguém dormir antes das três horas da manhã; um preletor não apareceu; tivemos sérios problemas para administrar o relacionamento entre rapazes e moças; fui criticado pela liderança da organização pela forma de conduzir as coisas; tive de ficar um dia na cozinha; minha esposa, Raquel, teve uma crise nervosa e ficou mais de uma hora chorando, sem que ninguém conseguisse fazê-la parar; e ainda houve prejuízo financeiro.

Depois que todos foram embora, Raquel e eu fechamos o portão do acampamento, olhamos lá do alto para o vale e dissemos: “nenhum fruto ficou daqui, vamos apagar isto da memória”. Alguns anos se passaram, e um dia eu estava procurando alguém para ser meu assistente numa organização que liderava. Quando encontrei a pessoa certa e ele me contou sua experiência com liderança, descobri que ele era fruto daquele acampamento. Ele relatou que minhas atitudes e a forma com a qual reagi durante aquele conturbado acampamento tinham causado verdadeiro impacto em sua vida. Fiquei praticamente imobilizado.

Como pude influenciar a vida de alguém que nem sequer me conhecia direito na época, a ponto de ele se dispor para o exercício da liderança?

A partir dessa ocasião, comecei a tomar cuidado redobrado com tudo que faço, falo e até mesmo penso. Um pensamento pode passar da mente para os lábios num instante; é preciso controlar a fonte, não simplesmente o resultado. Tenho falado sobre isso em todas as palestras que tenho feito e também quero alertá-lo sobre esse fato.

Tudo que você faz influencia, positiva ou negativamente, sua equipe. Se um

líder dirige uma reunião de maneira relaxada e displicente, é exatamente isso que ele está ensinando. Se você é daqueles que não se preparam nada para dirigir uma reunião, que decide na hora quais assuntos discutir e não estabelece um objetivo para o encontro, você não está apenas passando o tempo, mas ensinando à sua equipe que é assim que se deve fazer.

Amanhã ou depois, quando qualquer membro da equipe chegar a um posto de liderança e for surpreendido para dirigir uma reunião, é exatamente o que fará. Repetirá tudo que aprendeu. Terá sido essa a influência que você lhe transmitiu.

Certa vez iniciei o processo de formação de equipes numa organização que liderei. Comecei com seis pessoas, que se tornaram os supervisores das equipes. Depois de algum tempo, comecei a perceber falhas na liderança das equipes. Ao fazer uma análise do problema, constatei que as falhas existentes estavam diretamente relacionadas a algumas características minhas, que eu transmitira ao primeiro grupo. Dessa forma, você pode perceber que sua influência como líder, positiva ou negativa, não se restringe apenas ao nível mais próximo na escala, mas também pode estender-se a todos os outros.

Para pensar no chuveiro

Para exercer influência em outras pessoas, o líder deve ter alguns cuidados. Não basta pensar que apenas por estar numa posição de liderança se está exercendo boa influência. Não raro essa influência pode ser negativa. Portanto, é importante que cada líder analise o tipo de influência exercida nos últimos anos ou meses, se positiva ou negativa.

Você exerce influência pelo cargo que ocupa ou pela autoridade que sua vida transmite a outros?

Leitura complementar

DAYTON, Edward R.; ENGSTROM, Ted W. *Como aproveitar ao máximo seu tempo e potencial.* Venda Nova: Betânia, 1980.

3

O líder e a espiritualidade

A espiritualidade tornou-se um requisito para o líder — não um apêndice.

O dia-a-dia das organizações não é ficção, assim como não é ficção o fato de que a espiritualidade se tornou um requisito para o líder. Por um lado, precisamos de líderes que se preocupem com sua espiritualidade . Por outro, o que temos hoje é um mundo em crise que desafia os líderes. Cada vez que um líder deixa de fortalecer sua espiritualidade, a pressão das crises do mundo ajuda-o a encontrar o caminho mais rápido para o precipício. Esse é o contraste da firmeza do mundo diante da falta de espiritualidade dos líderes.

A crise pode estar dentro do líder. Sempre que isso acontece não está em jogo apenas a vida dos membros da equipe, mas a estabilidade e o rumo de uma organização. A estabilidade contrasta com a possibilidade de zarpar para o alto-mar do pensamento especulativo. Geralmente é isso que acontece com líderes em momentos de grande crise.

Os líderes geralmente não se lembram que, quando a embarcação não está firme, o alto-mar é um risco. Tome-se como exemplo o naufrágio do *Bateau Mouche,* que parecia uma embarcação segura. Na noite de 31 de dezembro de 1989, morriam 55 dos 142 passageiros a bordo do navio. No entanto, a fraqueza de um líder pode ser substituída por sua firmeza espiritual.

Até alguns anos atrás este era um assunto opcional na área de liderança. Não na atualidade. A espiritualidade do líder traz firmeza e equilíbrio à liderança. Entretanto, como existem diversas crises num mundo globalizado, a espiritualidade dá ao líder possibilidades mais concretas de vencer os desafios.

A ESPIRITUALIDADE DÁ FIRMEZA DIANTE DA CRISE MORAL

Os muitos casos de presidentes e líderes de organizações que caem em consequência de um caso com a secretária são apenas um sintoma da crise moral. Por trás desse fato, há muito mais coisas. Um dos grandes problemas atuais é que a moralidade de muitos líderes está abalada. Repito: liderança sem

moralidade é ilusão.

Assim como as drogas abalam a segurança de um país (uma vez que jovens drogados têm seus sentidos afetados e não estão aptos para defender valores nem a pátria), na liderança, o inimigo número um é a imoralidade. Líderes sem parâmetro de moralidade não conseguem defender suas organizações nem a própria vida. Líderes sem parâmetro de moralidade transmitem incerteza à sua equipe, deixando-a sempre na expectativa frustrada de obter valores sólidos.

Padrões morais que ultrapassam a barreira do tempo e dos costumes estão sendo confundidos hoje com conservadorismo. É preciso lembrar que a maioria dos Dez Mandamentos fala de preceitos morais para as pessoas. É preciso lembrar também que Cristo ampliou tais preceitos morais quando ensinou pessoas.

O líder deve entender e ensinar a seus companheiros de caminhada que firmeza não é apenas resistir às seduções da imoralidade, mas, sobretudo, vencê-las positivamente.

Se a equipe não é desafiada pelo líder a vencer, toda aparência de firmeza será reduzida a uma casca de ovo diante da persistência da imoralidade.

A espiritualidade dá firmeza diante da crise religiosa

"Todos os caminhos levam a Deus." O dito popular levou o ser humano a criar centenas de caminhos e de religiões tomando como base a própria perspectiva de Deus. Essa situação tem gerado uma crise religiosa e feito especialmente que os líderes dissociem liderança de religião.

O raciocínio está correto, porque a religião não pode ser um amuleto da liderança. No entanto, essa dissociação gerou o afastamento entre líder e espiritualidade. Da mesma forma que o corpo foi feito para funcionar perfeitamente com cabeça, tronco, olhos, ouvidos, nariz, boca, braços, pernas etc., um líder precisa liderar com razão, sentimentos, moralidade, ética e espiritualidade. Assim como a falta de um olho ou braço afeta o funcionamento do corpo, a ausência de espiritualidade afeta a qualidade da liderança.

A crise religiosa advém do fato de que a estrutura da espiritualidade de uma pessoa baseia-se em fundamentações teóricas culturalmente transmitidas ao longo de eras por religiões não praticadas. Pouca gente pratica realmente o que lhe é ensinado, para saber se é bom. Ao passo que a estrutura da liderança é

prática, funcional e dinâmica. Daí surge o conflito. O líder confunde religião teórica e vazia com espiritualidade viva e prática, baseado em sua vivência de liderança.

Caro leitor, você precisa entender que espiritualidade é uma questão de conteúdo e prática. Ninguém é respeitado por pertencer a determinada religião. Seu título honorífico poderá durar algum tempo, mas a decepção virá quando sua equipe descobrir que você não pratica o que diz.

A espiritualidade implica um relacionamento com Deus que transcende a filiação a uma crença religiosa.

A espiritualidade dá firmeza diante da crise social, econômica e política

As pessoas não sabem ao certo o que fazer diante da conjuntura atual. O desemprego, a fome, a degeneração social, a pobreza, a falta de moradia e a falta de segurança tiram das pessoas o direito à satisfação das necessidades básicas do ser humano.

O líder que se interessa apenas pelo poder alega estar ao lado dos membros de sua equipe, mas não demonstra amor nem ato de compaixão para fortalecer os que estão a seu lado.

A crise social, econômica e política que vivemos está diretamente relacionada à crise moral dos líderes. Somente líderes com firmeza moral podem reverter essa situação. Mesmo que grandes movimentos sejam empreendidos para reverter a crise, no fundo as pessoas almejam ver se seus líderes têm autoridade para fazer o que dizem fazer.

A espiritualidade dá firmeza diante da crise familiar

Entre tantos fatores, a crise familiar também se deve a uma brecha entre gerações, que pode ser atribuída à desumanização da personalidade, ou seja, a migração para as grandes cidades criou um novo tipo de ser humano, insensível, violento, voltado para os próprios interesses. A falha do sistema educacional e a falha de pais que não vivem o que ensinam são outros fatores que fizeram aumentar essa crise. Os pais terceirizaram a educação para as escolas e as babás, e as escolas não sabem exatamente o que fazer com as crianças.

A crise que mais pode abalar a vida da nova geração é a familiar. A crise moral,

por exemplo, advém de uma formação familiar inadequada e de uma educação simplista, decorrentes, por sua vez, do fato de que um grande número de famílias é formado hoje do segundo, ou terceiro, casamento de um dos cônjuges, com filhos de casamentos anteriores e problemas não resolvidos. Os pais tornam-se coniventes com os filhos, simplificando a educação familiar. Para que o jovem seja estável e firme, ele precisa estar embasado em uma família firme e forte.

A espiritualidade de um líder está fincada em valores que não sejam passageiros nem superficiais, que dão sustentação à sua família e às próximas gerações.

O segredo da espiritualidade dos líderes

Um líder pode ser forte por natureza em sua atuação. No entanto, apenas força não basta na liderança. É preciso ter firmeza. A firmeza é consequência dos valores que se tem. Alguns desses valores são fruto da espiritualidade do líder. Algo que o líder não pode encontrar dentro de si mesmo, mas precisa buscar em Deus. Amor, verdade, sabedoria, paz, alegria, misericórdia são valores permanentes que o líder deve buscar em Deus.

A prática da espiritualidade contribui para a firmeza, que se baseia em valores. Os valores encontrados em Deus são eternos.

É preciso compreender que o papel de um líder não é simplesmente preparar reuniões, inventar novos projetos, atingir metas ou obter o respeito de sua equipe.

O líder trata de valores, personalidade e vida. Cada ato, cada palavra, cada gesto, cada atitude reflete diretamente na vida de outros. Um líder em crise produzirá uma equipe em crise; no entanto, para produzir uma equipe firme, o líder não pode, e não deve, substituir moralidade ou espiritualidade por ativismo.

Para pensar no chuveiro

Muitos líderes não conseguem fazer diferença simplesmente porque lhes falta firmeza na própria vida. É preciso lembrar que a firmeza dos líderes, baseada em seus valores, afetará o mundo. Não vale a pena ser líder simplesmente para mostrar força. É preciso marcar época, e isso se realiza por intermédio da firmeza de vida em valores permanentes.

Se o líder tiver suficiente firmeza pessoal, as crises do mundo não lhe poderão

causar nenhum prejuízo sem que haja seu consentimento. A firmeza nos valores produz capacidade para vencer.

É necessário que um líder entenda que a influência exercida na vida de sua equipe precisa ser maior que a influência exercida pelas crises do mundo — e isso está fundamentado em sua espiritualidade. Se um membro de sua equipe pedisse: “ajude-me a entender o que é espiritualidade”, o que você faria/diria/responderia?

4

Os sentimentos do líder

Nenhum líder é de ferro.

Não sou psicólogo, mas gosto de psicologia. Se eu fosse escrever tudo de que gostaria, fugiria ao objetivo deste livro que é oferecer ideias práticas aos líderes. Assim, neste capítulo vão apenas algumas impressões.

Deveres dos líderes

Todo líder deve ser capaz de sentir o que pessoas comuns sentem. No dia em que você não for capaz disso estará isolado e fora da realidade.

Todo líder deve chorar, mesmo que seja com a cabeça enfiada no travesseiro, durante toda uma noite, para amanhecer com a garganta ardida e doendo.

Todo líder deve aprender algumas "palavrinhas mágicas": "Obrigado", "Parabéns", "Feliz Aniversário", "Muito bom". (Eu ainda não aprendi bem todas elas, mas estou me esforçando.)

Todo líder deve buscar diariamente uma dose de humildade, honra, sabedoria e discernimento. (Isso eu tenho conseguido fazer há alguns anos.)

Todo líder deve dormir pelo menos uma noite em uma comunidade carente, para sentir o que algumas pessoas sentem e tornar alguns sentimentos mais vívidos. (Também já fiz isto. Alguns dias no Brasil e outros em Angola.)

Todo líder deve procurar ter uma mente tão pura, que não consiga sequer pensar num palavrão, muito menos expressá-lo em palavras ou atitudes.

Todo líder deve sentir a perda de um membro de sua equipe como se tivesse perdido uma parte do próprio corpo.

Todo líder deve dar um soco na mesa, se possível com a porta fechada e somente com seus assistentes mais próximos por perto.

Todo líder deve expressar seus sentimentos à sua equipe, para mostrar a eles que é feito de carne e osso.

Todo líder deve pensar nos mais fracos na hora de expressar seus sentimentos.

O que o líder não deve ser nem fazer

Nenhum líder deve ser hipócrita. (Lembro-me disso todos os dias para não cair na armadilha.)

Nenhum líder deve mentir. (Estou sempre atento a essa cilada para não sucumbir a ela.)

Nenhum líder deve ser maledicente. (Fico atento em dobro a essa cilada.)

Nenhum líder deve permitir ser traído por seus sentimentos.

Nenhum líder deve esconder seus sentimentos e aparentar o que não é.

Para pensar no chuveiro

Você é sensível? Mesmo? O que estou tentando dizer é que, ao expressar seus sentimentos, você deve procurar não ser brusco com as pessoas nem consigo mesmo (dito de outro modo: não “explodir” com os outros nem “se explodir”), mas deve considerar até que ponto sua equipe pode suportar suas manifestações.

5

Mentores do líder

Os segredos menos dolorosos da liderança são aqueles que seus mentores lhe ensinam e que você põe em prática.

Um dos motivos que me levaram a escrever este livro foi o fato de muitos líderes me perguntarem em cursos e palestras quais são os meus segredos na liderança. Quando comecei a pensar no assunto, percebi que esses segredos eram, para mim, conselhos bem simples. Não tinha tantos segredos a revelar, a não ser o que meus mentores me haviam ensinado e que eu tentava pôr em prática.

Resolvi, então, contar minha experiência na forma de princípios que possam facilmente ajudar outros. No entanto, quero ressaltar que esses segredos também estão à disposição de todos os que buscam mentores em sua liderança.

Digo ‘mentores’, pois no meu caso nunca tive uma única pessoa em quem pudesse me inspirar. Na verdade, sempre busquei alguém, mas creio não ter encontrado. Não quero dizer com isso que eu seja melhor que outros. Durante a infância, a adolescência e a juventude nunca tive um mentor. Na falta dessa pessoa, comecei a observar vários líderes, que me arrisco a classificar em três grupos:

- aqueles com quem aprendi;
- os que foram indiferentes;
- e aqueles com quem aprendi o que não deveria ser feito.

Essa foi uma prática peculiar. Não deixou de ser mentoreamento, mas foi o resultado da influência de pelo menos quinze pessoas diferentes.

Posso dizer que meus maiores segredos de fato têm origem num processo de busca que empreendi sempre que eu precisava de ajuda em alguma área.

Ouvi, certa vez, um provérbio da cultura chinesa que estabelece a diferença entre o inteligente e o sábio: o inteligente é o que aprende sozinho e por meio do erro. O sábio, por sua vez, é o que aprende com os erros dos outros.

Creio ser fundamental para o líder ter alguém com quem possa compartilhar e aprender sobre liderança. Nunca seremos líderes perfeitos a ponto de não precisarmos aprender mais nada.

Para pensar no chuveiro

O que estou escrevendo talvez lhe ajude a evitar alguns erros e até a ser mais eficiente em alguns projetos. Saiba, porém, que tudo isso é muito pouco perto do que um mentor (ou mais) pode oferecer. Os segredos menos dolorosos da liderança são aqueles que seus mentores lhe ensinam e que você põe em prática.

Você tem alguém que não se impressiona com você e que o mentoreia de verdade?

6

Coragem para as coisas difíceis

Coragem e ousadia são dois segredos que devem fazer parte da vida de todo líder. Coragem de tomar decisões difíceis e de confrontar o erro. Ousadia de fazer coisas diferentes por mais tradicional que seja o ambiente.

Coragem

Eu havia tomado posse na direção de uma organização, e seis meses depois estava à frente da programação de um evento de grande porte. A organização estava numa situação financeira bem difícil, com um *déficit* que demoraria cerca de dois anos para ser pago. A diretoria da organização, em especial seu presidente, tinha interesse em que o evento acontecesse a todo custo. Detalhe: ninguém estava disposto a ajudar ou contribuir com recursos para a sua realização.

De alguma forma eu estava sozinho, e aquele seria meu primeiro teste de coragem para tomar uma decisão. Como administrador, analisei friamente e cheguei à conclusão de que a empresa não tinha, naquele momento, condições para realizar o evento; não era uma prioridade, e talvez eu acabasse aumentando o *déficit* , apenas para satisfazer uma pressão política.

Assim, reuni a diretoria, confrontei os membros com diplomacia e convenci-os da necessidade de se cancelar o evento. Tive uma conversa diplomática, mas firme, com o presidente. Fui criticado por alguns e perdi o apoio de outros. No entanto, tive muita paz na decisão que tomei e sei que evitei um caos financeiro. Alguns anos depois, recebi o apoio de pessoas que me criticaram, quando viram o porte e a qualidade dos eventos que fizemos posteriormente. Minha decisão visava ao futuro. Não adiantaria nada fazer o evento para cumprir o calendário e atender a pressões internas, mas “queimar” os planos futuros.

Por um lado, foi preciso a coragem de um novato para enfrentar os mais experientes. Por outro, se eu tivesse cedido às pressões logo na primeira oportunidade de me impor, seria difícil mostrar coragem em situações posteriores, pois todos saberiam que eu não teria força.

Em outra ocasião, fizemos uma viagem humanitária a Angola. Eu liderava um grupo de dez pessoas. Depois de quinze dias viajando pelo país, constatamos vários erros nas organizações parceiras, que não condiziam com a ética e tivemos uma reunião de avaliação de nosso grupo com o grupo de líderes angolanos. Em Angola, é sempre o mais velho que fala primeiro, e eu era um dos mais novos do grupo. Muitos haviam sido os "problemas" durante a viagem, e alguns do grupo já não sabiam se ela havia servido para alguma coisa.

Senti que aquela reunião seria a última chance de tornar nossa viagem proveitosa e fazer diferença na vida das pessoas que fomos ajudar. Isso implicava mostrar a todo o grupo, de forma amorosa e firme, todos os erros que havíamos detectado. Depois de muito bláblábláblá na reunião, eu disse, muito calmamente, por mais de meia hora tudo que deveria ser dito. Os líderes ficaram espantados, mas, ao final, confessaram: "nós precisávamos disto". Algum tempo depois, já de volta ao Brasil, encontrei um líder angolano, que me disse: "Aquela reunião e aquela advertência abalaram as estruturas de nossa liderança". Fiquei muito feliz, pois a coragem para confrontar o erro é que havia gerado bons resultados.

Como líderes, não podemos perder a sensibilidade; caso contrário, nós é que correremos o risco de ser confrontados.

Ousadia

Há alguns anos, fui convidado para ser o orador do congresso de uma organização. A pessoa que me convidara marcou um encontro comigo às 18h30 de um sábado, à entrada da cidade. Era uma cidade do interior e ficava a três horas de viagem de onde morávamos. Tudo indicava que aquela seria uma grande noite. Depois de me encontrar com a pessoa que me levaria ao local do congresso, chegamos lá alguns minutos depois.

Fui informado de que a programação começaria logo depois que o comitê tratasse de dois assuntos pendentes em sessão anterior ao congresso. Desse modo, eles dariam início ao programa, resolveriam rapidamente as duas pendências e, em seguida, me deixariam falar.

Fiquei um pouco preocupado, mas não me manifestei, pois eles eram os donos do programa. No auditório em que acontecia o congresso havia uma plataforma, na qual estavam os dirigentes, e na mesma linha, de um dos lados, ficava uma sala de espera. Fui convidado a aguardar na sala de espera. Como a porta ficou aberta, de onde eu estava sentado era possível ver os dirigentes e ouvir tudo que acontecia.

O programa teve início por volta das 18h45. Em cinco minutos, eles resolveram o primeiro assunto, o que me tranquilizou um pouco. No entanto, quando começaram a discutir o segundo assunto, vi que o quadro se complicava. Começaram a discutir se a organização deveria, ou não, ter sede própria; se deveria ter funcionários; quanto deveria ser o salário do diretor-executivo, e por aí afora. Tudo deveria ter sido encerrado às 19 horas. O programa começou com um grupo pequeno de pessoas, mas, após as 19 horas, o auditório já estava lotado.

Os dirigentes não se deram conta do que acontecia e deixaram a discussão transcorrer como algo normal. Lá pelas 19h30 a pessoa que me havia convidado disse-me que a situação tinha saído um pouco do controle, mas que logo a discussão se encerraria e a minha palestra teria início. Ele voltou novamente às 20h, 20h15, 20h30, 21h, 21h15 e 21h30 dizendo a mesma coisa. A discussão continuava acalorada durante todo o tempo; realmente senti pena de meu colega, que havia planejado algo tão bom, mas que se via impedido pelo tradicionalismo e pela insensibilidade de tantos outros. A essa altura, metade das pessoas que lotava o auditório já tinha ido embora, e o grupo teatral convidado que faria uma pequena apresentação à minha palestra já tinha se retirado.

Quando os debatedores perceberam que ficariam sozinhos discutindo o assunto, resolveram iniciar o programa da noite. Em meu coração, eu já não tinha mais ânimo algum para falar, e creio que nem as pessoas que ainda estavam lá tinham disposição para me ouvir. Então, tomei uma decisão ousada: não fazer a palestra. Eu sabia que aquilo produziria o efeito de uma bomba, mas precisava ensinar uma lição àqueles líderes.

Às 21h50, após o término das preliminares, como se nada tivesse acontecido e como se o auditório ainda estivesse cheio, uma pessoa da diretoria veio à sala de espera, com toda pompa e circunstância, e me conduziu à plataforma. Olhei para o auditório, quase vazio; em seguida, olhei para o relógio, e disse: “em consideração aos que ficaram, apenas lerei a introdução que eu havia escolhido para a palestra desta noite, o tema da palestra, e os três pontos principais”.

Fiz isso em menos de cinco minutos. Agradeci e me sentei. Por alguns instantes, ninguém sabia o que fazer. Os líderes, pomposamente sentados à plataforma, não conseguiram nem olhar uns para os outros.

Dez minutos depois o programa estava encerrado. Desci da plataforma normalmente e cumprimentei todos como se nada tivesse acontecido. Recebi dezenas de pedidos de desculpa, mas sei que esse ato de ousadia ensinou-lhes uma grande lição. Não agi dessa maneira para que tivessem mais consideração comigo, mas, sim, para com as pessoas que haviam lotado um grande auditório para prestigiar o congresso. Foi muito difícil decidir não fazer a palestra, mas, além de ensinar algo, aprendi que ousadia é fazer coisas diferentes que deixem uma marca, por mais tradicional que seja o ambiente.

Para pensar no chuveiro

Que ato de coragem seu deixou uma marca na vida de outras pessoas?

Leituras complementares

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência:* como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1995.

FOSTER, Richard N. *Inovação: a vantagem do atacante.* São Paulo: Best Seller, 1991.

7

Honestidade e sinceridade

Honestidade não é um dos segredos da vida do líder; faz parte de seu caráter.

Honestidade e sinceridade estão diretamente associadas. Lembro-me de uma ocasião em que chorei em público porque a minha honestidade havia sido questionada. A única forma de restaurá-la foi fazer uso da sinceridade.

Isso aconteceu há alguns anos, quando atuei como presidente do comitê organizador de uma olimpíada nacional para jovens. O evento envolvia cerca de 1.200 atletas de todo o Brasil. Por uma questão de estratégia, as competições eram por Estado, e os resultados foram acumulados para serem divulgados no último dia. Na soma de todas as medalhas, um Estado seria o campeão da olimpíada.

Como a olimpíada aconteceu em São Paulo, e na época eu tinha estreita ligação com a delegação paulista, deixei claro desde o início que eu não gostaria que confundissem meu papel de presidente da olimpíada com algum tipo de favorecimento à delegação de São Paulo.

Em virtude do porte do evento, quatorze praças esportivas estavam funcionando simultaneamente. Assim, era impossível que alguém tivesse nota de todos os resultados simultaneamente para saber quem estava ganhando a olimpíada em um determinado momento. Na época, não contávamos com um sistema informatizado. Além disso, a olimpíada teve a duração de sete dias, e quase todas as finais foram realizadas no último dia. Portanto, o resultado final saiu apenas momentos antes da cerimônia de encerramento.

Até o início da cerimônia de encerramento nem eu sabia quem havia ganhado a olimpíada. Enquanto a cerimônia era realizada, recebi o resultado do coordenador técnico. Para surpresa minha São Paulo havia vencido a olimpíada. Naquele momento tudo era festa, nem me passou pela cabeça a hipótese de que alguém questionasse o resultado, pois todas as competições haviam sido suficientemente abertas, a arbitragem fora toda profissional e eu tinha plena

convicção de que não houvera nenhum tipo de favorecimento.

No entanto, quando o resultado foi divulgado, várias delegações uniram-se e questionaram o resultado, dizendo ter havido fraude (“cambalacho”, na verdade; coincidentemente era esse o nome da novela global na época). Para não encerrar a olimpíada em clima de tensão e questionamento, terminei a cerimônia rapidamente e anunciei que ninguém poderia sair dali com a dúvida. Convoquei uma reunião extraordinária, com todos os chefes das delegações, com os diretores do evento e com a equipe técnica responsável pelos resultados.

Entramos todos numa sala de conferência e fechamos as portas; eu disse que só sairíamos dali quando não houvesse mais nenhuma dúvida. Atletas e convidados ficaram todos do lado de fora esperando o resultado por parte de seus líderes.

Pedi que a equipe técnica abrisse todos os arquivos, com as planilhas de todos os vencedores, e recomeçasse a soma dos resultados como se estivéssemos no primeiro dia do evento. Isto foi feito na presença de todos. Ao final, todos os resultados batiam. Não houve diferença em um número sequer. Ninguém sabia o que dizer, principalmente os que se haviam levantado para questionar o resultado final.

Nessa hora desabei. Chorei como criança, amparado por Raquel. Disse a todos que jamais questionassem a honestidade de um líder sem que tivessem provas concretas. A partir desse momento não precisei fazer mais nada, pois, além de eu receber centenas de pedidos de desculpas, todos os líderes e chefes de delegação saíram da sala e mostraram às suas equipes o erro que haviam cometido.

Concordo que a estratégia de guardar os resultados para o último dia criou um suspense desnecessário. Foi um erro que assumi. No entanto, um líder sempre deve estar pronto para ser questionado, mesmo sendo honesto. Na hora em que for questionado, você precisará apenas expor sua sinceridade para provar quem é.

Normalmente se diz que quem está na liderança é vidraça. Só que há vidro transparente e vidro fosco. Alguns líderes fazem coisas tão erradas, que é como se estivessem atrás do vidro fosco, à prova de bala. Quando um líder não é honesto e sincero, não há elogio ou qualidade que possa superar tais defeitos.

Para pensar no chuveiro

Os seus liderados podem confiar em sua sinceridade e honestidade?

Lembre-se: Quando as pessoas levantarem dúvidas a seu respeito, seja sincero e transparente; caso contrário, mentira alguma conseguirá explicar as coisas.

8

Moralidade sem segredos

Nenhum segredo para o sucesso de um líder pode salvá-lo da ruína se ele tiver segredos em sua moral.

Os tempos têm mostrado que um líder normalmente chega à ruína por causa de sexo, dinheiro e poder. Para mim, todos os fatores estão ligados a um só: a vida moral do líder. Muitos podem ser os segredos que o levem ao sucesso. No entanto, se você cultiva segredos em algum aspecto da vida moral, em qualquer área, isso o levará à ruína.

Desde minha adolescência, tenho visto líderes de todos os tipos cair por questões morais. Em alguns, a imoralidade é um traço da personalidade. Outros podem falhar em determinado momento da vida, colocando tudo a perder.

Assim como quase todos os jovens de minha geração, aprendi pouco sobre sexo e não da forma mais correta. Cresci aprendendo o "jeitinho brasileiro" (leia-se, muitas vezes, "formas de corromper") e inspirei-me em diversos líderes que, em determinado momento da vida, desabaram. No entanto, creio que alguns fatores foram determinantes para que eu tivesse base moral e me mantivesse firme.

Desde muito cedo, aprendi com minha família sobre honestidade. Além disso, o cultivo da espiritualidade, que meus pais me ensinaram, pôs em meu interior certo desprendimento em relação ao poder. Tudo isso gerou outra consequência: na área sexual, em muitas situações em que eu poderia ter sucumbido, havia inocência.

Não sou o homem mais puro do mundo, mas busco uma dose de pureza a cada dia. Acredito sinceramente que essas bases permitam que eu fale com autoridade sobre o assunto, especialmente para desafiar líderes, que iniciam sua trajetória, a proceder da mesma forma.

Como líder, já vi muita coisa; por isso, eu gostaria de relacionar a seguir alguns princípios e situações que nos ensinam como *não* devemos proceder no que diz

respeito à vida moral.

Não dar lugar à aparência do mal

André era líder de uma organização numa cidade do interior. Casado havia mais de quinze anos, já tinha filhos adolescentes. Ele tinha uma secretária jovem e bonita, que havia tido problemas no casamento e que havia começado a buscar em André um conselheiro. As conversas eram sempre em sua sala, mas, certa noite, após o expediente, ele decidiu levá-la para jantar e depois deu carona à moça até a casa dela.

Uma pessoa da mesma organização em que os dois trabalhavam viu-os no carro, e aquilo deu brecha para a aparência do mal. A notícia foi passada adiante, sempre com algum acréscimo. Depois de alguns dias, todos sabiam que "os dois tinham sido pegos em flagrante, mantendo relações sexuais num motel".

Parece exagero, mas não é. André sofreu uma série de retaliações, foi demitido; a esposa queria o divórcio, e ele passou a defender-se o tempo todo. Após muita investigação, nada foi provado concretamente, mas sua vida profissional quase chegou ao fim naquela cidade. Foi preciso mudar de cidade e iniciar uma nova atividade bem longe daquele lugar. Além disso, André tornou-se uma pessoa amargurada e demorou anos para retornar ao ponto em que estava quando tudo aconteceu.

Marcílio Teixeira, um de meus mentores, sempre dizia que existem problemas imprevisíveis e previsíveis. Quanto aos imprevisíveis, devemos enfrentá-los. Os previsíveis, porém, devem ser evitados. Conheço muitos líderes que, por inocência ou consciência, parecem não conseguir evitar problemas previsíveis. É claro que cada um tem sua personalidade. Alguns são extremamente abertos, gostam de brincar, de tocar; outros, não. No entanto, existe uma série de atos e expressões que dão margem a um sem-número de interpretações por parte de outras pessoas. Todo líder deve lembrar que seus atos e palavras são observados, e seguidos, por sua equipe.

Portanto, uma atitude, por mais bem-intencionada que seja, pode, por um lado, dar lugar à aparência do mal. Por esse motivo, um líder deve pensar bem antes de falar ou agir. Por outro, sua vida moral deve ser suficientemente transparente a ponto de nunca dar margem para que alguém levante uma suspeita ou acusação a seu respeito. Paulo de Tarso foi um dos homens mais eruditos que viveram no início do primeiro século. Uma de suas recomendações é que os líderes sejam

irrepreensíveis. Ser irrepreensível não significa esconder algo que você fez ou faz a ponto de ninguém poder acusá-lo, mas, sim, ter uma vida que possa ser exibida sem constrangimento.

Um líder cai exatamente naquilo em que se acha forte

Ricardo era o líder da área de finanças de uma organização e todos os dias muito dinheiro passava por suas mãos. Ele tinha uma vida financeira pessoal estável, não tinha dívidas e mantinha um orçamento equilibrado. Achava que nunca teria dificuldades com dinheiro, pois havia recebido boa formação e tinha muitas responsabilidades com as quais se preocupar.

Após algum tempo nessa organização, algumas propostas de desvio de verbas começaram a assediá-lo. Semanas depois, começou a achar a ideia aceitável; não passou muito tempo e já havia sido corrompido.

Quando a notícia veio a público, Ricardo ficou arrasado e arrependido, mas já era tarde. Teve de deixar sua função e até mesmo mudar de organização. Quando perguntado sobre como havia fraquejado numa área em que se julgava tão forte, sua resposta foi:

— Subestimei minha capacidade de resistir à tentação. Achei que estava tão bem que nunca cairia. Eu me julgava tão forte que havia até parado de prestar contas a outras pessoas.

É comum um líder não tomar cuidado em áreas da vida em que se acha forte. Nas áreas em que uma pessoa reconhece sua fragilidade, fica cheia de cuidados e precauções a cada minuto para que nenhum passo seja dado em falso, toma até mesmo cuidados extras. O oposto também parece verdadeiro: nas áreas em que nos julgamos seguros, não tomamos muitos cuidados.

Se alguém se achar tão bom em determinada área (se melhorar, estraga), acaba não se preocupando com o que pode acontecer de um momento para outro. O descuido gradativamente começa a minar essa área da vida, resultando em fragilidade. Apesar de uma pessoa estar debilitada em algum aspecto, em sua mente ela continua achando que está bem e forte. Só depois de algum tempo, quando está muito debilitada, é que se vê a um passo da queda. Quando isso acontece, a pessoa, sem perceber, começa a aceitar determinados conceitos e princípios contrários à firmeza moral, os quais passam a corroer uma base até então sólida. Nesse momento, a probabilidade de cair é muito grande e isso pode acontecer em qualquer área da vida.

Outro fator contribui para a queda: a solidão do líder. É comum o líder isolar-se na posição em que está e não ter amigos para compartilhar fraquezas e necessidades. Mais comum ainda é não ter alguém que ajude a detectar fraquezas suas ou áreas em que deva crescer.

Ary Velloso, um professor e mentor para mim, disse, certa vez, ter um grande amigo. Os dois estabeleceram que, a cada vez que se encontrassem, um perguntaria ao outro:

Como vai sua moral?

Como está sua vida sexual com a esposa?

Você mentiu em alguma resposta anterior?

Respondidas as três perguntas, ambos tratariam de outros assuntos. As três perguntas refletem as áreas vitais na vida do líder. Um líder que não tenha vida moral sólida já tem meio caminho andado para cair em qualquer área da vida. Além disso, se for casado, o líder que não tem uma vida sexual satisfatória com a esposa, estará com flanco aberto para buscar experiências fora do casamento. Se for solteiro, é conveniente pensar sobre que maneira você gostaria de se dar à pessoa com quem se casará. Ninguém gosta de receber um presente usado. Essa ideia ao menos poderá ajudá-lo a determinar o estilo de vida que você deseja viver.

De tudo que foi dito, basta lembrar: amigos e autoavaliações podem levar um líder a não esmorecer em relação às áreas que considera fortes em sua vida. Além disso, podem ajudá-lo a fortalecer as áreas em que há fraqueza, redobrando os cuidados para que não caia.

Dinheiro, sexo e poder

Tenho adotado alguns princípios pessoais em relação a essas três áreas, e eles têm me servido para ter uma vida moral transparente. Aconselho-os aos líderes, para que não caiam em algumas armadilhas.

Dinheiro

- Não assine cheques de sua organização sozinho. Faça-o sempre com outro responsável.
- Não mantenha dinheiro da organização em contas bancárias pessoais.
- Sempre preste contas com relatórios minuciosos.

- Chame sempre seus “inimigos” (ou, pelo menos, os que não simpatizam muito com você) para fazer o exame das contas ou auditoria.
- Não tome dinheiro emprestado de sua organização, mesmo que você esteja passando fome.
- O dinheiro que você administra não é seu. Preste relatório de cada centavo.
- Não beneficie amigos ou parentes com dinheiro de sua organização.
- Se sua vida financeira pessoal estiver desalinhada, a organização que você dirige irá pelo mesmo caminho. Então, organize-se primeiro.

Sexo

- Se você é solteiro, aguente firme. Vale a pena esperar o casamento.
- Se você é casado, entregue-se totalmente a seu cônjuge.
- Faz parte do instinto humano olhar para alguém atraente. O problema é sempre a segunda olhada, ou a duração da primeira.
- O sábio hebreu Salomão diz que a pessoa seduzida por uma prostituta é como um boi que vai para o matadouro.
- Quando você estiver em alguma dificuldade e precisar desabafar ou compartilhar, procure sempre uma pessoa do mesmo sexo.

Poder

- Um cargo só é verdadeiramente significativo quando existe algo que possa ser feito através dele, para promover diferença na vida de pessoas.
- Muita gente deseja ardentemente o poder, mas, quando chega a exercê-lo, não sabe o que fazer.
- Ao exercer algum cargo, não se iluda com os bajuladores.
- Não se deixe enganar enquanto está no poder, achando que você é importante. Depois que perder seu cargo não será mais lembrado.
- Não abandone sua sinceridade e espontaneidade ao assumir qualquer cargo.
- Dedique todo tempo que tem no cargo que exerce para fazer o melhor.

PARA PENSAR NO CHUVEIRO

Você passaria num telão duas horas de sua vida, sem cortes, como exemplo aos seus liderados? O que eles descobririam?

9

Uma filosofia pessoal

Se há um segredo que você deve contar a todos é a sua filosofia pessoal de liderança.

Augusto era um líder dinâmico e arrojado. Foi convidado para liderar uma pequena organização que estava prestes a falir. A chance permitiu que ele se revelasse. Em pouco tempo, seu trabalho começou a despontar. Num período de três anos, aquela organização já tinha projeção nacional.

Dar passos maiores era só questão de tempo. Não demorou, e Augusto recebeu convite para liderar a divisão de uma organização de âmbito internacional. Aceitou o convite, e sua atuação começou a despontar novamente.

Depois de atuar algum tempo nessa organização, sua filosofia pessoal de trabalho e a filosofia da organização sofreram atritos. Daí em diante, os choques só aumentaram até o ponto de sua saída.

Nenhuma organização convida você, líder, para ser diretor ou líder por acaso. Suas características pessoais têm o peso maior no processo. Para que você não viva como políticos que pulam de um partido para outro, aconselho-o a ter sua filosofia de liderança. Esse é um segredo que deve ser conhecido de todos.

Dessa forma, ninguém se surpreenderá com você ou com suas atitudes. Suas regras serão claras e limpas; suas decisões sempre estarão pautadas em sua filosofia; e você não precisará fazer malabarismos políticos para sobreviver na função que exerce.

Quando comecei a liderar organizações, estabeleci, escrevi e divulguei a seguinte filosofia pessoal:

- Gosto de fazer todas as coisas da forma mais prática e desburocratizada possível, com uma visão dinâmica da vida e da organização.
- Trabalho com recursos existentes ou garantidos, seguindo uma proposta orçamentária.
- Procuro tornar lucrativos produtos, serviços ou eventos, para financiar

pessoas e projetos que possam contribuir com novas receitas para a organização.

- Admito em minha equipe pessoas que não estão interessadas apenas em remuneração, mas que encarem o trabalho como missão.
- Procuro contar sempre que possível com colaboradores voluntários, em vez de só trabalhar com pessoas remuneradas.
- Preciso ter uma razão muito forte para realizar um evento ou tornar real um produto ou serviço. Não realizo eventos porque "têm de ser feitos".
- O investimento número UM é sempre a pessoa.
- Uso a política da boa vizinhança e o relacionamento diplomático com pessoas, entidades, empresas e organizações.
- Trabalho de acordo com as necessidades do público-alvo, não de acordo com o que achamos que o público deseja.
- Não admito trabalhar em *déficit* .
- Procuro conjugar a força de realização dos jovens com a experiência dos idosos.
- Não desenvolvo um projeto antes de ter 100% de paz no coração.
- Não tenho medo dos que se intitulam poderosos. Só Deus tem poder total.
- Não lido com questões para as quais não sou chamado. Se for chamado, procuro considerar cada lado, em vez de tomar partido.
- Três coisas precisam caminhar equilibradas em minha vida: espiritualidade, família e liderança. De que adianta ganhar o mundo, se não viver uma espiritualidade sincera ou se perder a minha família?

Para pensar no chuveiro

Qual é sua filosofia pessoal de liderança? Se ainda não a tem, desenvolva uma.

10

Faça discípulos

A grande diferença entre você fazer um sucessor e fazer um discípulo está no fator tempo. Você faz o sucessor quando está para deixar uma posição, mas o discípulo, você pode começar a formar desde o dia em que assume uma nova função.

Quando estão prestes a encerrar um mandato em qualquer cargo, muitos líderes preocupam-se em fazer um sucessor. Isso parece lhes dar segurança quanto à perpetuação do que iniciaram ou estão desenvolvendo. Fazer um sucessor não garante nada. Ao contrário, um sucessor feito às pressas, apenas para demonstrar influência, pode acabar desfazendo tudo que você iniciou. É comum um sucessor ter de mostrar serviço, e uma das formas de se destacar é dizer e mostrar que o que se fazia era errado.

Já aprendi, a duras penas, que a continuidade de um trabalho subsiste apenas pelo discipulado. Isso se aplica principalmente à liderança. Muita gente imagina que quem faz discípulos são monges budistas ou mestres orientais. Outros associam a palavra à figura de Jesus, que fez doze discípulos para dar continuidade à sua missão. As mesmas técnicas do discipulado usadas nesses casos são válidas para o desenvolvimento de um novo líder.

Uma das melhores definições de discipulado que já ouvi é a de Lourenço Stélio Rega, um professor e mentor, que diz: “Discipulado é transfusão de vida”. Preparar outro líder não é apenas ensinar a ele o “jeitinho” de conduzir pessoas. É necessária uma transfusão de tudo que você aprendeu até então, é abrir-se e mostrar todas as facetas de sua vida. Isso inclui falar de acertos e erros.

É comum querermos mostrar apenas o lado positivo das coisas. No entanto, é importante que seu discípulo veja seus pontos fracos, mas você deve ter cuidado para ensiná-lo a não cair nos mesmos erros. Caso contrário, seu discípulo sairá de fábrica com os mesmos defeitos que os seus, e os transmitirá ao discípulo que ele fizer; e assim por diante.

Não faça um discípulo apenas

Aprendi que nunca podemos fazer um discípulo apenas, pois ele pode falhar. Dirigi por algum tempo uma organização muito difícil. Treinei uma pessoa para ficar em meu lugar, mas, algum tempo depois, essa pessoa falhou, e não havia ninguém para substituí-la. Para mim, foi uma decepção ver todo meu trabalho perder-se sem poder fazer nada. Percebi, então, que precisava começar a discipular sempre mais de uma pessoa, pois, se a primeira falhasse, sempre haveria alguém no nível seguinte para dar continuidade ao trabalho.

A grande diferença entre você fazer um sucessor e fazer um discípulo está no fator tempo. Você faz o sucessor quando está para deixar uma posição, mas o discípulo, você pode começar a formar desde o dia em que assume uma nova função.

Conselhos para fazer discípulos

- Não se esqueça: fazer discípulos é um processo, não um curso de treinamento.
- Lembre-se de que as pessoas não são iguais. Cada uma é única; portanto, exigirá uma forma de discipulado.
- Não espere reconhecimento ou gratidão pelo que está fazendo a seus discípulos.
- Cuidado para não se envolver emocionalmente com seus discípulos.
- Sempre que possível, faça a seu discípulo perguntas que o levem à reflexão.
- Não se limite apenas às reuniões formais. Discipulado é muito mais que uma reunião. Seja criativo. Use estratégias como: dar telefonemas, enviar *e-mails* , convidar para uma refeição, praticar esportes, fazer uma caminhada etc.
- Ajude seus discípulos a descobrir o potencial que têm e a praticá-lo na organização.
- Não se esqueça de que você é um referencial; seus discípulos estão de olho em você.
- Se um discípulo confidenciar algo a você, guarde segredo.
- Esteja preparado para as decepções. Até Jesus teve um discípulo que o traiu.
- Saiba andar “a segunda milha”; não desista de alguém em quem vale a pena investir.
- Seja transparente.
- Faça discípulos, não vítimas.
- Não torne seus discípulos dependentes de você, mas deseje que eles voem mais alto.

Para pensar no chuveiro

Discipulado é o processo que leva alguém a fazer o que ele não fazia ou desconhecia.

Quem são seus discípulos e o que eles fazem atualmente?

11

Não esqueça de sua família

Você deve fazer de tudo para salvar o mundo, desde que não se esqueça da própria família.

Como líderes, nossa tendência natural é deixarmos os de casa para trás. Pais, filhos, esposa, ou marido, e até namorada ou namorado sempre ficam em segundo plano. Não conheci um líder até hoje que tivesse iniciado corretamente nessa área. Quase todos deslizam; felizmente muitos conseguem achar o caminho de volta.

Não adianta escrever muito sobre o assunto. No dia em que tiver consciência de que deve dar prioridade à sua família, você fará isso. Espero que não demore para que isso aconteça. Quero apenas deixar alguns lembretes:

- É preciso que haja equilíbrio entre espiritualidade, família e liderança.
- De nada adianta dar atenção à família no dia em que a esposa pedir divórcio ou os filhos estiverem envolvidos com drogas. Eles precisam de atenção agora.
- Qualquer pessoa pode substituir você em sua função de liderança na organização. No entanto, ninguém além de você pode ser o marido de sua esposa ou o pai de seus filhos.
- Não queime as duas pontas da vela na liderança. Deixe uma para a sua família.
- Não viva trancado no gabinete.
- Por causa de sua família, interrompa qualquer coisa que esteja fazendo.
- Seu cargo chegará ao fim; sua família permanecerá; isto é, se ela o aguentar.
- Os planos de sua organização não serão melhores do que os planos de sua família e de sua vida. [2]

Para pensar no chuveiro

Se os membros de sua famíla tivessem de fazer uma avaliação a seu respeito como líder, o que eles diriam?

12

Viver acima da mediocridade

Viver acima da mediocridade é a marca dos líderes que fazem diferença.

Como muitos líderes, eu imaginava que alcançar uma posição de destaque e ser reconhecido como líder significava atingir o topo da montanha. Ser respeitado, ter projetos bem-sucedidos e alcançar um lugar ao sol eram meus maiores alvos. No entanto, quando percebi o que significa viver acima da mediocridade, ocorreu uma guinada em minha vida e principalmente em minha liderança.

Mesmo ao atingir uma posição de liderança, alguém pode tornar isso um fim em si mesmo e cair na mediocridade. Quero compartilhar algumas verdades que aprendi sobre isso:

- Alcançar o topo e viver apegado a ele é ser refém de uma posição.
- A mediocridade me atinge quando penso que "sou o tal" por ter alcançado uma posição, embora eu nunca tivesse usado minha influência para fazer diferença na vida de pessoas.
- Quando comecei a viver acima da mediocridade na liderança, percebi que o estágio anterior não tinha mais graça.
- Viver acima da mediocridade implica dar o primeiro passo.
- Um grande projeto começa, muitas vezes, com uma mudança de atitude.
- Não adianta dizer que não há recursos para um projeto. Para serem concretizados, muitos projetos precisam apenas de uma folha de rascunho e uma caneta usada.
- Quando damos o primeiro passo, adquirimos coragem para realizar algo que deixará marcas. Começamos a ter mais respostas às nossas indagações e a ver mais indícios do que deve ser ajustado em nossa vida para que os objetivos sejam atingidos.
- O que nos aprisiona na mediocridade são os pequenos erros a que nos acostumamos. São aquelas coisas que todos fazem e que geram em nós a sensação de que estamos na média.
- Cada vez que faço as coisas erradas que todo mundo faz, fico na média; e a

média é a mediocridade.

- Quando alguém desperta para viver acima da mediocridade, será atacado por todos que não querem sair da mediocridade. Isso serve para testar nossa disposição e firmeza de propósito.

O curioso é que, quando você se descobrir acima da mediocridade, todos os seus segredos de liderança, aliados à sua nova visão, agirão como motor de um carro turbinado.

Para pensar no chuveiro

Viver acima da mediocridade é um dos maiores segredos do líder. Descubra isso e você será o primeiro a sentir diferença!

Em que áreas sua liderança faz diferença no mundo?

SEGREDOS

PARA AMADURECER

13

Sempre há o que aprender

Sempre tive para mim que a experiência de alguém pode servir para que eu não desperdice uma etapa da minha vida.

Já afirmei muitas vezes que a probabilidade de um conselho ser errado é de no máximo 15%. Isso significa que a probabilidade de um conselho ser adequado para a sua vida é de 85%. Não realizei nenhuma estatística para chegar a essa conclusão, mas fiz um levantamento em minha vida. Como líderes, a probabilidade de errar é muito grande, pois temos de tomar decisões a todo instante. Uma pessoa que toma decisões poucas vezes tem tempo de parar, pensar e até protelar uma escolha, e assim aumentar suas chances de acerto.

Nas posições de liderança e administração que exerci até agora, o clima de pressão sempre foi muito intenso, e o número de decisões a tomar diariamente muito grande. Como sempre mantive aberta a porta da sala a todos, às vezes, alguém entra apresentando um problema e pedindo uma decisão. Enquanto estou pensando, entra uma segunda pessoa e traz algum assunto para decidir. Enquanto me preparo para dar resposta ao primeiro e penso na alternativa que o segundo me ofereceu, entra um terceiro. Outras vezes, tenho de tomar decisões em segundos; portanto, preciso de sabedoria, não apenas de inteligência.

No entanto, em alguns momentos precisamos receber algo. Ninguém suporta apenas dar de si mesmo. É nessas horas que podemos aprender com outras pessoas mais experientes ou que estejam no mesmo nível de experiência que nós.

Pessoalmente, sempre desejei ter um modelo de vida para ser seguido. Alguém em quem eu pudesse me inspirar e de quem pudesse ser discípulo ativo. Nunca realizei esse sonho, mas, como já disse, tive muitos modelos ocasionais e passivos que me possibilitaram criar o meu modelo para que eu pudesse ensinar outros. [3]

Mesmo sem receber uma forma ativa de discipulado prático, sempre olhei para a vida de alguns líderes e me inspirei no que eles faziam. Posso dizer que eu

aprendia no silêncio, ao observar atos, decisões e palavras desses líderes. Aliás, isso teve início muito antes de eu ser líder de alguma coisa. Lembro-me de meus primeiros monitores de acampamento de férias, Débora Pires, e o marido, Leonel Pires, que me inspiraram muito.

Na época da faculdade, procurei apreender os conselhos dos que estavam mais à frente. Durante estes últimos anos, tenho buscado os que já passaram pelo caminho que estou trilhando e que têm algo a me oferecer.

Ainda hoje guardo muitas lições-frases de alguns de meus melhores conselheiros. Às vezes, uma me vem à mente nas horas mais difíceis da vida e me ajuda a decidir mais facilmente.

Com isso, quero dizer que nenhum líder, por melhor posição que ocupe, é autossuficiente. A tendência de alguns líderes, com o passar do tempo, é achar que, por já terem acumulado muitas experiências, podem ficar apenas no papel de conselheiros e não mais necessitam de mentoreamento. Creio que a primeira pessoa que precisa de conselhos numa organização é o líder. Um líder capacitado servirá de base para centenas e até milhares de pessoas. Esse é um segredo precioso de que você nunca deve se esquecer. Você pode ter um, dois ou cinco conselheiros, mas nunca poderá ficar sem ninguém. Ficar sem conselheiros é a mesma coisa que andar de carro sem faróis numa estrada escura.

PARA QUE VOCÊ ENTENDA BEM, GRAVE ISTO:

- Busque conselhos em alguém que também esteja na liderança de uma organização e que tenha uma visão mais ampla que a sua.
- Às vezes, é importante um conselheiro mais velho; outras vezes, o que importa é a experiência que a pessoa tem no assunto.
- Tenha sempre em mente que o conselheiro dirá a você o que você não está esperando.
- O conselheiro geralmente dirá algo contrário ao que você pensa em fazer.
- Um conselheiro nem sempre responderá a tudo de que você precisa. Ele não é sabe-tudo.
- Além de conselheiros, eleja modelos, nos quais você possa se inspirar. No entanto, lembre-se de que todo homem é falível. Não esmoreça por causa da falha de quem você recebeu influência.
- Nenhum conselheiro é perfeito. A experiência de uma pessoa não pode ser transferida 100% a outra pessoa.

Para pensar no chuveiro

No dia em que você chegar à conclusão de que não tem mais nada a aprender, desista da liderança. Talvez você tenha se tornado perfeito, e o lugar para pessoas assim é o céu.

No dia em que você chegar à conclusão de que não sabe nada, já tendo aprendido bastante, você terá começado a amadurecer.

O que de significativo você aprendeu nos últimos 30 dias que fez diferença em sua vida?

Leituras complementares

Phillips , Keith. *A formação de um discípulo* . 2 ª . ed. São Paulo: Vida, 2008.

14

Tornando os sonhos realidade

Os sonhos são os segredos mais extraordinários do líder.

Tinha 17 anos de idade. Estudava o segundo ano do ensino médio numa escola pública e fazia paralelamente um curso preparatório pré-universitário. Estudei um ano todo, e, quando chegou novembro, um sonho surgiu dentro de mim, e os meus planos mudaram. De um momento para o outro, eu não conseguia continuar na rota que havia trilhado até então, e um incômodo começou a tomar conta do meu coração.

Num dia chuvoso de novembro, sentado por seis horas nesse curso preparatório, tomei uma decisão. Desistir daquele vestibular e cursar outra faculdade. Não avisei meus pais nem fui para casa como costumava fazer. Saí de lá e fui direto ao escritório de uma organização que trabalhava com jovens. Eu também havia tomado outra decisão. Como só estudava, eu me prontificaria a trabalhar numa ONG para jovens e adolescentes, que, naquele momento, eram minha paixão.

Como chovia muito no dia, tive de esperar por mais de uma hora na recepção do prédio, até que minha roupa secasse. Já no escritório, conheci pessoalmente um homem chamado Abel Alves, a quem já admirava muito, e que era o secretário administrativo da organização. Ele tinha uns 35 anos, e eu, 17. Em nossa conversa, ele me deu todo apoio à decisão de cursar outra faculdade, e aquilo me serviu de confirmação.

Na segunda parte da conversa, ele confidenciou que estava se demitindo para dedicar-se a outro desafio. Nessa hora, senti o outro lado da comprovação. Eu queria me dedicar a um trabalho daquele tipo, e ali era o lugar. Pensei por um momento que seria muita ousadia querer substituí-lo. Eu não tinha nenhuma experiência, nem sequer estava na faculdade. No entanto, a ousadia falou mais

alto. Quando ele acabou de falar, eu disse:

— O meu propósito é dedicar-me a um trabalho como este. Já que você está saindo, o que acha de eu ser seu sucessor?

Eu estava tão entusiasmado, que não tinha noção de minha ousadia, mas certamente ela era o combustível de meus sonhos. Lembro-me perfeitamente que Abel quase caiu da cadeira, e, por alguns instantes, ficou constrangido olhando para mim e provavelmente pensando: “que moleque petulante”. Logo em seguida, disse:

— Precisamos conversar com Bento Ribeiro, o presidente da organização, pois a decisão final é dele.

Minha ousadia era tanta, que deixei o telefone de recados (da vizinha) e pedi que ele marcasse o encontro imediatamente.

Saí dali e fui para casa. É comum que toda ousadia murche quando chegamos à nossa casa. Meu medo era dizer a meus pais que um ano de investimento em mim — só para falar nos estudos — seria jogado fora, uma vez que eu não faria o exame vestibular para o curso universitário que eles imaginavam e para o qual eu havia me preparado; além disso, eu faria outro curso e trabalharia em algo com o qual eu começava a sonhar. Quando cheguei, a coragem correu para um lado e a ousadia para o outro, pois minha mãe estava me esperando no portão. Tive de encher o peito e dizer tudo que estava acontecendo. Surpreendentemente, minha mãe me abraçou, chorou e começou a contar uma longa história.

Sou filho temporão. Tenho apenas uma irmã, Marlene, quinze anos mais velha que eu. Quando nasci, minha irmã completaria dezesseis anos, e minha mãe já passava dos trinta e seis. Minha mãe começou a dizer que os médicos não queriam fazer o parto, pois temiam ou pela minha vida, ou pela vida dela. Ela e meu pai fizeram um propósito. Se eu nascesse com saúde, gostariam que minha vida fosse usada para algo especial.

Eles combinaram que nunca me contariam nada até o dia em que eu me decidisse. Aquele era o momento. Tudo isso para mim foi um alívio. No dia seguinte, fiz a inscrição para o exame vestibular em outra faculdade e dois dias depois recebi um telefonema daquela organização marcando a reunião com o presidente. Lá fui eu com toda minha ousadia e cheio de sonhos pleitear um cargo que estava muito acima de minha capacidade. Ao final do encontro, estava

contratado. Yes! Toda vez que me lembro disso meu coração bate mais forte!

Comecei a trabalhar naquela organização como secretário administrativo. Logicamente eu não teria todas as funções de meu antecessor, uma vez que eu era menor. Se não bastasse começar a trabalhar numa organização que atuava apenas no Estado de São Paulo, alguns dias depois fiquei sabendo que o secretário-geral da organização nacional também era demissionário. Quando soube disso, meu coração disparou, mas eu não entendi bem o motivo.

Cerca de dois meses depois, o sucessor do secretário nacional ainda não tinha sido escolhido, e aquilo continuava me incomodando. Resolvi fazer um dia de retiro pessoal — pela primeira vez na vida —, para refletir e saber por que eu me sentia daquela forma. Lembro-me perfeitamente de que a certa hora do dia, sonhei acordado. Tive a sensação de que um dia eu seria o secretário-geral nacional da organização. Era algo impossível naquele momento; no entanto, cedo ou tarde aquilo se concretizaria.

A partir daquele dia, eu comecei a viver esse sonho. Levantei-me, peguei o telefone e liguei para o presidente nacional da organização, que morava em outra cidade. Eu só o conhecia de vista e nunca tínhamos nos falado. Disse a ele:

— O senhor não me conhece, mas eu sou leitor assíduo dos artigos que escreve. Sei que a nossa organização está prestes a escolher um novo secretário-geral nacional. Estou à disposição.

Fiz isso na maior inocência do mundo, como quem se oferece para ajudar a fazer algo que ninguém quer fazer. Ele me fez uma única pergunta:

— Quantos anos você tem?

Respondi:

— Tenho dezessete, mas já estou para completar dezoito.

Eu nem mesmo sabia que uma pessoa precisava ter mais de 21 anos para responder por uma organização. O presidente foi muito educado, finalizou a conversa comigo e creio que nunca deve ter comentado o assunto com ninguém.

Quando desliguei o telefone, fui tomado por uma paz que extravasava — era como lutar por um sonho. Alguns dias depois, uma pessoa bastante conhecida em âmbito nacional era eleita como secretário-geral da organização e ficou no cargo por quase sete anos. Segui minha trajetória, e a paz que senti no coração,

ao pôr o telefone no gancho, me acompanhou durante todo esse tempo.

Fui o secretário administrativo da organização em São Paulo por um ano. Em seguida, trabalhei por mais quatro anos no serviço público. Nesse período, concluí a faculdade que desejava.

Depois trabalhei como secretário-geral da organização por mais quatro anos e meio, especificamente com jovens e adolescentes. Durante esses anos, nunca deixei de sonhar em atuar na mesma organização em âmbito nacional.

Por quase sete anos, somente três pessoas souberam de meu sonho. Minha esposa e meus dois melhores amigos na época — ninguém mais. Prometi que só tornaria esse sonho público quando ele se concretizasse. Exatamente sete anos depois o sonho tornou-se realidade, e fui eleito o secretário-geral nacional daquela organização. No dia em que fui eleito, chorei bastante ao lembrar do sonho e contei isso ao conselho que me elegeu.

Nunca lutei politicamente para buscar aquele cargo, mas eu sabia que o sonho de querer fazer diferença na vida de pessoas se concretizaria. Nunca mencionei o assunto com outros para não influenciar alguém a votar em mim. Sentia que minha trajetória me havia preparado por sete anos para aquele cargo, e haveria muitos desafios pela frente.

Durante os sete anos, por mais que eu não pensasse naquele sonho, ele sempre estava em meu coração. O sonho não me atormentava nem me causava ansiedade, mas vinha à minha memória.

Para pensar no chuveiro

Estou contando tudo isso para que você pense a respeito:

- Líderes que desejam fazer diferença no mundo sempre sonham com o futuro. Essa é uma verdade ontem e hoje.
- Não se assuste se você tiver sonhos como líder. Na verdade, o mundo precisa de líderes que queiram viver intensamente sonhos que tornem este mundo melhor.
- Não se preocupe também com o tempo. Os sonhos podem vir aos dezessete anos de idade e só se concretizarem cinco ou dez anos depois. Contudo, em momento algum os abandone.
- O tempo é apenas uma escola preparatória para a execução de nossos sonhos. Nem sempre estamos preparados para pôr em ação todos eles.

- O mundo receberá o impacto de líderes que estão mais preocupados em concretizar sonhos que fazem diferença na vida de pessoas do que em atingir objetivos egoístas.
- Procure descobrir os sonhos de sua vida e liderança. Quando descobri-los, viva-os intensamente. A descoberta dos sonhos pode ser o primeiro dia do restante de sua vida.

Quais são seus sonhos para os próximos 20 anos?

15

Estude ou tenha assessoria

O tempo do líder sabe-tudo acabou.

Numa das minhas viagens pelo nordeste brasileiro, ouvi a história do "doutor sabe-tudo". Tratava-se de um médico que não precisava examinar o paciente para saber o que ele tinha. O doutor sabia de tudo e dava o diagnóstico de pronto, sem ao menos colocar a mão no paciente.

Certo dia, o doutor sabe-tudo chegava ao seu consultório, e, entre as várias pessoas que o esperavam, havia um paciente que fora consultá-lo porque estava com gripe. Ao passar pelo homem, o doutor sabe-tudo olhou para ele e o dispensou da consulta, dizendo-lhe que estava com AIDS. O homem levou um susto e contestou o médico.

O doutor sabe-tudo disse que o diagnóstico era aquele mesmo e, para tirar a dúvida do homem, pediu que ele coletasse uma amostra de urina para exame. O médico entendia tanto das coisas, que não precisava nem fazer exame de sangue; bastava o exame de urina para dar o diagnóstico.

O homem foi para casa intrigado e, naquele mesmo dia, coletou a urina num frasco para análise. Não conformado com os conhecimentos do doutor sabe-tudo, quis pregar-lhe uma mentira. Coletou também um pouco da urina da esposa e mais um tanto da urina da filha adolescente. Quando estava saindo de casa, resolveu pegar também um pouco de óleo do carro, que havia pingado no chão. Misturou tudo dentro do frasco e levou para o médico.

Chegando novamente ao consultório, foi atendido pelo doutor sabe-tudo. Pelos conhecimentos que detinha, o médico não precisava enviar o material para o laboratório. Ele simplesmente pegou o frasco com o material coletado, colocou-o contra a luz e deu o diagnóstico.

Foi este o diagnóstico que o doutor sabe-tudo deu àquele homem:

— Realmente está confirmado. O senhor está com AIDS, sua esposa é diabética, sua filha está grávida de dois meses e aconselho o senhor a fazer logo

o motor do carro, pois está para fundir.

Sei que muitos já ouviram essa história. Quero apenas ilustrar que muitos líderes tentam ser como o doutor sabe-tudo. Ao desejarem ser algo humanamente impossível, acabam arruinando sua função de liderança e levam a organização para a qual trabalham ao fracasso. Muitos líderes ainda hoje tentam jogar em todas as posições, pois acham que sabem de tudo. Como diz um amigo: "batem o escanteio e correm na área para cabecear". Muitas organizações não vão bem por causa de atitudes semelhantes.

A exagerada história do doutor sabe-tudo mostra que a era de líderes super-heróis acabou ou, quem sabe, nunca existiu. Às vezes, é necessário suprir determinada área por falta de pessoas. Se isso acontecer, aprenda a respeito da área para exercer bem a função e não se limitar a ser tapa-buraco.

Há momentos em que não é conveniente assumir mais funções além das que você já tem. Se for necessário, tenha assessoria. Por mais difícil que pareça, você sempre encontrará pessoas especializadas nas diversas áreas. Sempre há administradores, engenheiros, artistas, publicitários, médicos, advogados e outras categorias de profissionais perto de você. Quando você envolver pessoas para exercitar algo que já dominam, elas se sentirão muito mais satisfeitas e úteis.

O grande problema é que alguns líderes sentem-se ameaçados com esse tipo de assessoria. Estabelecem para si mesmos um nível tão alto de cobrança e de responsabilidade, que desejam fazer de tudo sem a ajuda de ninguém. Quando chamam alguém para assessorá-los e essa pessoa começa a destacar-se, normalmente procuram impedir seu crescimento, para que o brilho da própria liderança não seja ofuscado.

Conheço um líder que não admite a seu lado pessoas que saibam mais que ele. O resultado é um grupo medíocre e sem perspectivas de crescimento. Não digo que as pessoas sejam medíocres, mas, sim, a capacidade de crescimento do grupo. Sempre que há alguém por perto que saiba mais que eu, sinto o desejo de também aprender mais. Quando todos a meu redor sabem a mesma coisa ou menos, não sou encorajado a crescer.

Portanto, um líder que não estuda ou não é assessorado por alguém que saiba mais que ele, acaba parando no tempo. Um líder medíocre só atrai para perto de si pessoas medíocres. Um líder de visão atrai para perto de si pessoas com visão ou mais capacitadas que ele para atingir objetivos almejados.

Para pensar no chuveiro

Em que área você é fraco e o que está fazendo para crescer?

16

Firmeza para vencer as crises

Só se vence uma crise quando se acredita que é possível vencê-la. Do contrário, não a enfrente. Ela irá derrotá-lo.

Não é possível falar em líderes firmes num mundo em crise sem pensar "num mundo firme com líderes em crise".

Quanto mais um líder toma posições, mais será atacado e mais crises lhe sobrevirão. Não dá para imaginar uma liderança sem crises. Quando não são as crises financeiras ou sociais que atacam líderes e organizações, as crises internas criam verdadeiros vendavais. Quando todas essas estão superadas, surgem crises em outras áreas que levam o líder a ficar ocupado e a produzir menos.

O líder deve viver o dia-a-dia como se tudo fosse um teste de firmeza diante das crises. Às vezes, a crise está dentro do líder. Sempre que isso acontece, não está em jogo apenas a vida dos membros da equipe, mas a firmeza e estabilidade do líder. Nem sempre a crise é do tamanho que se imagina. Sempre digo uma coisa: a crise (ou problema) nunca pode ser (ou parecer) maior que você; caso contrário, você já está derrotado.

As crises são vencidas com princípios

A firmeza não é resultado de sua coragem. A firmeza depende de princípios de vida que promovam uma mudança radical de seus costumes. Muitos querem ser líderes, mas também querem continuar com os mesmos maus hábitos.

Muitas vezes, as crises não são vencidas, pois toda a sustentação de vida é teórica. Hoje em dia, o líder tem coceira nos ouvidos e corre atrás de novos mestres; dá ouvidos a qualquer um e nunca chega ao conhecimento da verdade. No entanto, se um líder tiver princípios sólidos de vida, estes serão um dos maiores segredos para vencer qualquer crise. A lista é grande, mas alguns princípios que podem fundamentar sua liderança são: transparência, integridade, fidelidade, excelência, honestidade.

Ninguém é firme por acreditar tão-somente em sua capacidade de praticar tudo que lhe foi ensinado. A firmeza advém do fato de se viver princípios que o fortaleçam para enfrentar crises e vencê-las.

Alguns pequenos conselhos para os momentos de crise

- A crise normalmente é um questionamento. Pare no ponto em que estiver da crise e ponha em xeque o questionamento.
- A crise é um muro que faz divisão entre você e uma conquista. Olhe sempre por cima do muro e tente ver (ou imaginar) o que há do outro lado. Se apenas puder ver um pouquinho da conquista, isso lhe dará forças para chegar ao outro lado.
- Não raro crise é sinônimo de oportunidade. Oportunidade de você experimentar novos métodos, inovar, criar novas estratégias e arranjar soluções para problemas que, em tempo de tranquilidade, você nem imaginaria.
- Crise também significa amadurecimento. Como eu poderia escrever a você, se não tivesse passado por crises violentas em minha liderança?
- A crise não deve assustar ninguém, pois quem assusta é ladrão ou bicho-papão. A crise não é um ladrão, pois não rouba nada, a menos que você permita. Tampouco é um bicho-papão, a menos que você continue acreditando nas histórias que ouviu quando criança.

Para pensar no chuveiro

De que princípios você se vale para vencer uma crise?

17

Liderando jovens

Liderar jovens é lidar com um pensamento revolucionário em seu extremo e saber que é preciso conduzi-los a um porto seguro.

Talvez você imagine que estou escrevendo este livro depois de dirigir uma organização poderosa ou de ser diretor de uma multinacional. Espero não decepcioná-lo ao contar como aprendi grande parte destes princípios: foi liderando jovens.

Desde meu primeiro quilômetro rodado até hoje, já se passaram quase trinta anos, e sei que cada dia foi de aprendizado. No entanto, liderar jovens é tão emocionante quanto ser um investidor na bolsa de valores e tão arriscado quanto ser um empresário. Liderar jovens é lidar com um pensamento revolucionário em seu extremo e saber que é preciso conduzi-los a um porto seguro.

Para manter-se na liderança jovem, é preciso transpor gerações e costumes, ter ideais e equilibrá-los com a razão, inovar sem escandalizar as tradições. Além disso, é preciso angariar recursos do nada, realizar sem ter dinheiro, arriscar para não morrer.

Qualquer líder de jovens, com pelo menos cinco anos de experiência comprovada, pode tornar-se um grande empresário, comerciante ou investidor. Não é à toa que, ao olhar para a história, entendemos como os grandes líderes de jovens do passado se tornaram os bem-sucedidos profissionais ou empreendedores da atualidade, por exemplo, Bill Gates e Steve Jobs, dentre outros.

Princípios que servem em todas as áreas de liderança

Com base nessa experiência, resolvi escrever sobre alguns princípios que tenho aprendido na liderança de jovens e que servem a todas as áreas de liderança:

- Desenvolva primeiro tudo que pode ser feito sem dinheiro. O resultado produzirá recursos.

• Para bons projetos sempre haverá recursos financeiros.
• Ouça os conselhos dos mais experientes. A probabilidade de um conselho ser errado é de no máximo 10%.
• Não decida em situações de euforia ou emoção. A probabilidade de a decisão ser errada é de 85%.
• O resultado do trabalho será proporcional ao esforço dedicado a ele. Não pense em ter grandes resultados com pequeno esforço.
• O resultado de um grande projeto é semelhante ao plantio de sementes. Uma parte é esforço do agricultor; o restante é com a mãe natureza. A natureza está pronta para frutificar, mas, se você não se esforçar para plantar, o fracasso será inevitável. Você pode se esforçar plantando as sementes, mas, se a natureza não fizer a parte que lhe cabe, não haverá sucesso. Em todo projeto, há fatores que você pode controlar e outros que não cabe a você fazê-lo.
• Não decida nada sem ter ouvido pelo menos mais uma pessoa.
• No desenvolvimento de uma organização, o mais importante não são apenas projetos, mas uma filosofia de trabalho.
• Procure concluir um projeto antes de iniciar outro.
• Procure conhecer as necessidades antes de fazer qualquer proposta.
• Não trabalhe ao acaso. Tenha sempre um projeto.
• Não entre num projeto arriscado demais. Gastar mais do que se arrecada é com o governo, que pode mandar emitir notas para pagar.
• Nenhuma organização deve viver com *déficit* . Não se conforme com uma situação até superá-la.
• Prazos são fundamentais para alcançar metas. Não deixe de cumpri-los.
• Tenha sempre 100% de paz no que está para fazer. Noventa e nove não é 100%, e alguma coisa pode dar errado.
• Quebre os próprios recordes.
• Valorize as coisas difíceis. Uma fruta apanhada no pé tem muito mais sabor que uma colhida no chão ou comprada na feira.
• Um alvo não alcançado não deve frustrá-lo. Deve, sim, desafiá-lo, com o decorrer do tempo, a tentar outras maneiras.
• O maior prazer em ser líder é saber que você está contribuindo para o bem da humanidade.
• Não seja temperamental. O líder tem de ser diplomático em tudo.
• Tenha tudo por escrito. Documentos são essenciais. A Escritura diz para não confiar na palavra de homens.
• Nenhum evento deve ser realizado para dar *déficit* .
• Não faça nada pelo simples lucro financeiro, mas nunca se esqueça de que a continuidade de seu trabalho depende do *superávit* .

Para pensar no chuveiro

Como você se relaciona com os jovens?

SEGREDOS

PARA ADMINISTRAR

18

Planejamento e administração do tempo

Nenhum líder conseguirá administrar seu tempo sem antes administrar a própria vida.

Os hábitos e o exercício da liderança de uma pessoa estão intimamente ligados. Um líder não pode ter um planejamento eficaz sem que, primeiro, tenha alvos para a própria vida.

André era líder de um grande departamento numa organização, mas ele não tinha sua vida financeira muito equilibrada. Vivia do cheque especial, tinha mais prestações do que seu salário podia pagar e estava pendurado no cartão de crédito. A mesma coisa começou a acontecer no departamento que André liderava. Algumas contas deixavam de ser pagas, sua área assumia mais compromissos do que podia honrar, e o relatório financeiro sempre apontava prejuízo.

Qualquer pessoa que almeja dirigir uma organização, mas cujas finanças são descontroladas, reproduzirá os mesmos sintomas na organização em que trabalha. O segredo para você conseguir administrar bem sua organização e o tempo de sua equipe é ter planejamento adequado e controle equilibrado do tempo em sua vida pessoal.

Planejamento do tempo

Para que você saiba onde deseja chegar, é preciso planejar seu tempo. Se você acha que outras pessoas conseguem fazer mais que você, lembre-se de que todas têm as mesmas 24 horas do dia. Assim, não se trata de conseguir fazer mais, ou menos, com o tempo que você tem, mas, sim, de planejar melhor o que você pretende fazer.

Se você chegar ao absurdo de utilizar 30% ou 40% de seu tempo planejando o que pretende fazer, saiba que mesmo assim você conseguirá realizar tudo que pretende no tempo restante. No entanto, se você não planejar nada, talvez não consiga fazer o que precisa nos 100% de que você dispõe.

Planeje seu tempo, considerando pelo menos as seguintes áreas:

Espiritualidade (oração, leituras)

Família (esposa, filhos, pais, irmãos)

Planejamento pessoal (planejar a agenda)

Você (estudos, saúde, trabalho)

Servir (atividades sociais)

Tempo livre (lazer, esportes, diversão)

Amigos (visitas, encontros etc.)

IMPORTANTE

- Não deixe de planejar. Cada vez que você deixar de planejar e tiver de fazer algo que saia de seu controle, isso lhe trará grande frustração.
- Não assuma mais compromissos do que pode.
- Faça um calendário de reuniões, programas e atividades.
- Saiba distribuir o tempo entre todas as atividades.
- Cuidado com os ladrões do tempo: conversas inúteis, leituras sem proveito, atividades e distrações desnecessárias, indecisões, tensões.
- Não seja fanático pelo tempo; crie o tempo que você precisa para atender às suas necessidades.

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

De nada vai adiantar passar horas e horas planejando seu tempo, se você não conseguir pôr em prática tudo que planejou. Disso você já sabe, e eu também. Estou apenas lembrando, pois, quando você conseguir praticar tudo, o problema estará resolvido. Não há maior segredo que esse.

Consequências da vida na liderança

Para que você entenda que a administração do tempo é primeiramente saber administrar a própria vida, veja as consequências que algumas atitudes pessoais podem exercer na liderança:

Modo de vida do líder	**Consequência prática na liderança**
Não leva a sério princípios de vida	É respeitado pela função, mas não tem autoridade
Não respeita pais nem familiares	Não é respeitado pelos membros da equipe
Não tem alvos para a vida	Os planos que tem na organização não avançam
Vida profissional instável (muda de emprego constantemente)	Geralmente não consegue exercer seu mandato/missão/contrato até o final
Vida financeira descontrolada	Organização que dirige está sempre em *déficit*
Gosta de aventuras	Decide sempre pela emoção ou pelo entusiasmo
Vive só do presente; não pensa no futuro	Não cria um planejamento de longo prazo
Não gosta de ouvir conselhos	Não conseguirá preparar e ensinar alguém para o substituir

Procura aparentar sempre o que não é	Cria uma imagem negativa e falsa para a organização
Sua vida não é transparente	Sua liderança é duvidosa e questionada
Relaxado com os horários pessoais	Não consegue chegar à hora marcada para os compromissos da organização que lidera

E se o planejamento der errado?

Antes de se deitar, você imagina como será o dia seguinte. Todas as atividades estão numa sequência para que você consiga produzir muito. No entanto, você já acorda atrasado porque se esqueceu de apertar aquele botãozinho do relógio. Sai de casa apressado para tentar recuperar o tempo perdido.

Acontece que seu primeiro compromisso é numa repartição pública. Por causa daqueles minutos que você perdeu, ao chegar lá, a fila está imensa, e você perde mais uma hora. Quando chega ao trabalho, há várias pessoas esperando por você com problemas que podem tomar todo o dia. Além disso, o telefone não para de tocar. Para complicar, um serviço novo é solicitado a você.

A essa altura, você está em crise profunda, achando que teria sido melhor ficar na cama, tomando chá e vendo TV. Há dias na vida de um líder em que não se consegue fazer nada do que se planeja. O momento não é para desânimo, mas para reorganização.

A primeira coisa a ser feita num dia assim é avaliar se realmente tudo que surgiu pelo caminho precisa ser feito por você. É comum as pessoas dependerem do líder quando ele concorda em fazer tudo. Se você entender que a pessoa que lhe trouxe um problema tem condições de resolvê-lo, devolva-lhe o problema com uma opinião ou sugestão e peça-lhe que o resolva. Só faça o que realmente depende de você.

Em segundo lugar, verifique se o que sobrou para fazer precisa ser feito imediatamente ou se pode esperar. Você perceberá que a maioria das coisas que aparecem à nossa frente pode esperar. O que pode esperar precisa entrar em sua agenda, dentro do planejamento de uso do tempo.

Em terceiro lugar, crie uma rotina para atender às pessoas e telefonemas. As pessoas procuram você em qualquer horário porque sabem que você as atende. Se elas souberem que você as atende em horários específicos, elas passarão a se ajustar à sua agenda. No caso dos telefonemas, peça a alguém para os atender e anotar os recados; depois demore algum tempo para dar retorno somente ao que for realmente importante. Assim, você elimina o atendimento a vendedores indesejados, amigos que ligaram somente para contar uma piada ou jogar conversa fora etc.

Lembre-se que a administração de seu tempo está em suas mãos.

Revisando a agenda

Sempre recomendo que o líder deve relacionar numa folha de papel tudo que fez durante uma semana e quanto tempo gastou em cada item. Em seguida, deve agrupar os itens e o total de horas despendido em cada um dos grupos. Por exemplo, quanto tempo utilizou com: sono, alimentação, transporte, lazer etc.

Com a planilha de uma semana nas mãos, você perceberá que existe muita coisa que, se deixar de ser feita, não fará nenhuma diferença. Além disso, você poderá reduzir o tempo empregado em muitas atividades e poderá empregá-lo melhor.

Você chegará à conclusão de que há tempo livre em sua agenda semanal.

Saiba dizer "sim" e "não"

Stephen Covey diz que uma das maiores dificuldades de um líder é dizer "não". Covey afirma que as pessoas só aprendem a dizer "não" quando sabem para o que disseram "sim". Creio que essa ideia resume a questão do tempo. Se você sabe para quais atividades disse "sim", são apenas elas que ocuparão sua agenda.

Além disso, é preciso considerar que, muitas vezes, tentamos criar formas de dizer "não". Esquecemos de que "Não" pode ser uma frase completa.

Para pensar no chuveiro

Como você administra sua vida?

Como a resposta anterior causa impacto no uso que você faz do tempo?

19

Plano B

Todo atleta tem seu reserva; todo presidente tem um vice; e todo planejamento que se preze tem um plano B.

É impossível ensinar você a se planejar em apenas um pequeno capítulo. Para isso, seria preciso um livro inteiro, e já existem muitos no mercado. Em qualquer livraria que você entrar irá encontrá-los.

No entanto, quero mostrar-lhe que, na prática, qualquer plano que você elaborar precisa de um plano B.

Fui a uma cidade no nordeste brasileiro falar numa conferência de líderes. Tudo estava bem-ordenado e havia chegado o grande dia. Após a abertura do programa, um auditório de cerca de trezentos líderes aguardava minha primeira preleção.

Exatamente na hora em que o apresentador me chamou para falar, a energia elétrica foi embora. Num primeiro momento de desespero, o dirigente não tinha a mínima ideia do que fazer. Na mesma hora, meu "gerador de ideias de plano B" foi acionado e tirei da pasta uma dinâmica. A dinâmica podia ser feita no escuro, pois todos teriam de ficar com os olhos fechados para uma viagem mental por 30 ou 40 minutos. Desse modo, a energia elétrica não fazia diferença. Continuei a palestra normalmente, sem desespero.

Não deixe de incluir em seu planejamento o plano B. Não entenda isso como uma declaração de fracasso de seu planejamento, mas como um segredo para que as coisas funcionem bem. O plano B é uma estratégia para o sucesso. Num planejamento há sempre muitos fatores que estarão fora de seu controle, e um deles pode falhar. Por isso, se tiver algo preparado para uma eventualidade, você garantirá que seu plano inicial será conduzido com sucesso até o fim.

Você deve conhecer o ditado popular que diz "é melhor sobrar do que faltar". Assim é o plano B. Talvez você nem chegue a usá-lo, mas ele estará pronto para ser acionado. Entretanto, se você precisar de um plano B e ele não estiver

pronto, “não adianta chorar pelo leite derramado”.

Todo atleta tem seu reserva; todo presidente tem um vice; e todo planejamento que se preze tem um plano B.

Para pensar no chuveiro

Como você se prepara para acionar um plano B no que faz?

20

Gerando e gerindo recursos

“Não existe dinheiro”. No dia em que essa afirmação derrotar você, deixe de ser líder.

Não existe dinheiro. Esta é geralmente a primeira coisa que um líder diz quando tem uma ideia nova. No entanto, a mesma frase praticamente inexiste para líderes que sabem como levantar recursos e administrá-los corretamente. Gerar recursos para desenvolver novos projetos não é um bicho-de-sete-cabeças.

Em 1º. de janeiro de 2007, a Prefeitura de São Paulo criou a lei chamada Cidade Limpa, segundo a qual se proíbe a existência de *outdoors* e regulamenta-se o tamanho de letreiros e placas com o objetivo de evitar a poluição visual da cidade. Isso significa que os donos de estabelecimentos comerciais não mais poderiam ter placas gigantes na frente de suas lojas e teriam de respeitar o novo padrão.

Todas as empresas que trabalhavam na área entraram em desespero, num primeiro momento. Depois, surgiram três tipos de reação. Algumas empresas chegaram à conclusão de que seria o seu fim se continuassem em São Paulo e por isso foram para outras cidades. Um segundo grupo de empresas chegou à conclusão de que não tinha mais trabalho em São Paulo e fechou. Um terceiro grupo de empresas compreendeu que teria o dobro de trabalho a partir de então, pois todos os estabelecimentos comerciais teriam de trocar seus painéis. Estas não apenas sobreviveram, mas ganharam muito dinheiro.

Tudo depende da visão do líder. O medíocre assessora-se de pessoas medíocres e só pensa de maneira mediana. Um líder de visão arrojada sempre está à frente

Entenda: o líder que tem visão não está desamparado. É preciso ter em mente que projetos por si só não são bem-sucedidos, da mesma forma que apenas ter visão não é garantia de sucesso. Pessoas visionárias só são bem-sucedidas quando desempenham projetos. Um líder visionário com um projeto em mãos não chegará a dizer “faltou dinheiro”. Poderá até dizer “preciso de recursos”,

mas não “deixei de fazer por falta de recursos”.

Às vezes, a falta de recursos serve de desculpa para não se fazer nada. A maneira mais fácil de abandonar um projeto, ou nem sequer iniciá-lo, é alegar a falta de dinheiro. É preciso compreender que recurso não se limita a dinheiro. O dinheiro faz parte dos recursos, mas nem sempre é o essencial. Pessoas, materiais, voluntários, utilização gratuita de locais, equipamentos e muitos outros itens são recursos decisivos num projeto.

Formas de gerar recursos

Estas são algumas formas de gerar recursos:

- Faça uma lista de tudo que você precisa para desenvolver um projeto.
- Não saia em busca de recursos dos quais você ainda não sabe se precisará.
- Consulte todas as organizações e pessoas que poderão contribuir com o projeto que você está desenvolvendo.
- Consulte empresas e pessoas que possam ter interesse em seu projeto.
- Não peça esmolas. Apresente um projeto decente, que cause impacto em seu interlocutor e possível patrocinador.
- Se você precisa de equipamentos, locais ou materiais para seu projeto (ou evento), procure obtê-los com as pessoas que os tenham.
- Pesquise e descubra se existem instituições interessadas em patrocinar seu projeto.
- Não tente angariar todos os recursos com uma única instituição. É sempre mais difícil.
- Procure fontes de recursos que tenham uma taxa de lucratividade média ou alta. Nem sempre vale a pena vender chaveiros ou pirulitos para desenvolver um projeto. Fuja do prejuízo.
- Valorize os pequenos gestos. São eles que o motivam a chegar ao muito.

Gerindo recursos

Não basta gerar recursos; é preciso saber gerenciá-los. Deixo aqui uma lista modesta de conselhos:

- Acompanhe pessoalmente a administração de todos os recursos de sua organização ou projeto.
- Evite todos os tipos de desperdícios possíveis. Às vezes, ganha-se mais evitando-se desperdícios, do que arranjando muitos recursos.

- Tenha uma estrutura enxuta e condizente com as necessidades do projeto a desenvolver.
- Pense grande, mas não tão grande para a realidade que você está vivendo.
- Tenha sempre um plano com clara definição de objetivos, alvos mensuráveis, prioridades e metas.
- Se você tem um plano e sabe que é visionário, não deixe de iniciá-lo por falta de dinheiro.
- Invista sempre em alta tecnologia. Uma tecnologia mais avançada produzirá melhor resultado em seu projeto.
- Invista sempre em pessoas. Sem recursos humanos, não se faz nada e não se vai a parte alguma.
- Saiba arriscar. O risco faz parte da administração. O risco faz parte do crescimento.
- Não gaste mais do que você pode ou arrecada. Bons projetos não geram *déficit*. Bons projetos geram novos recursos.

Para pensar no chuveiro

21

Tirando água de pedra

Um líder não faz muita coisa sem dinheiro, por isso sempre está em busca de novos recursos. É preciso lembrar que o dinheiro está na cabeça de líderes criativos e no bolso de colaboradores. Basta saber transferi-lo para um grande projeto.

A expressão “tirar água de pedra” pode simbolizar algo impossível de ser realizado. Sabemos que em muitas regiões a água brota liberalmente em meio às pedras. Com isso quero pensar na expressão não como algo inalcançável, mas, sim, difícil de ser realizado.

Sabemos que um projeto pode ser tão importante a um líder, que a impossibilidade de concretizá-lo já signifique para ele uma derrota. Normalmente, as maiores derrotas de um líder, ao contrário do que deveriam ser, não acontecem durante a execução de um projeto, mas diante da menor dificuldade de concretizá-lo.

Na grande maioria das vezes, o líder deixa de realizar um projeto por falta de recursos ou pela forma desses recursos. Um líder sempre está em busca de novos recursos, mas é preciso lembrar que o dinheiro está na cabeça de líderes criativos e no bolso de colaboradores. Basta saber transferi-lo para um grande projeto. Isso é o que eu chamo “saber tirar água de pedra”.

Não confunda, no entanto, esse conceito com transgredir os princípios que um líder deve ter, nem pode levar ao desespero de querer fazer as coisas acontecerem a qualquer custo. Isto também pode levar à frustração de ver um projeto não concretizado.

Resolvi, neste capítulo, apresentar algumas ideias do que você pode fazer para conseguir tirar água de pedra. Não se trata de nenhuma receita de bolo nem do peixe pescado. Faço apenas algumas reflexões do que creio ser preciso antes de se lançar a um novo projeto e durante seu desenvolvimento.

Calcule quanto você precisa

Faça o cálculo de quanto você precisa para o projeto que quer desenvolver. Inclua todos os itens necessários. Seja detalhista. Não planeje as coisas pela metade ou em partes. Você pode não conseguir todo o dinheiro agora, mas saberá a quantia que necessita para desenvolver o projeto todo. Ninguém que queira construir um prédio calcula apenas a construção de parte dele. Se a construção tiver de parar por falta de dinheiro, quem está construindo saberá quanto falta para concluir a obra.

Faça um cronograma de como todos os compromissos financeiros podem ser pagos, ou seja, qual é o prazo para pagar cada um deles. Programe quanto você tem de levantar por semana ou período. Um projeto nunca é desenvolvido no todo, ao mesmo tempo. Não se preocupe com os recursos que você tem de levantar no mês seguinte. Concentre-se apenas no que você precisa para um mês.

Verifique quanto você tem disponível e quanto terá de seu orçamento atual, ou outra receita, até a época em que iniciará o projeto. A diferença do custo total é o que você precisa levantar para concretizar o plano.

Como levantar recursos internamente

Analise o que sua organização gasta semanalmente e veja se tudo é realmente necessário. Procure eliminar pelo menos 10% de suas despesas semanais e reservar este valor para o novo projeto. Elimine, por exemplo, gastos com fotocópias, material de escritório, reuniões desnecessárias, lanches etc.

Verifique em sua organização o que cada departamento pode fazer para reverter os 10% de economia para o novo projeto.

Verifique se um parceiro de sua organização pode contribuir com algo, por mínimo que seja.

Verifique se alguém deve à sua empresa algum valor (que talvez você já considere irrecuperável) e tente recuperá-lo, destinando-o ao novo projeto.

Algumas organizações podem dispor de objetos usados ou equipamentos fora de uso. O que deixou de ser útil a sua organização pode ser útil a outra. Venda o que for possível e o que certamente não fará falta no funcionamento de sua organização.

Existe alguma coisa que sua organização faz que pode render dinheiro? Em caso afirmativo, encontre oportunidades para desenvolver essa atividade.

Como levantar recursos externos

Se o projeto for grande, procure recursos externos. Fale com outras organizações e parceiros e peça-lhes para analisar a possibilidade de investir no novo projeto. Mostre os objetivos e os alvos a serem atingidos. Procure relacionar os resultados e apresente-os a quem estiver investindo. Mostre a essas organizações o que elas ganharão com o investimento.

Caso a organização deseje, procure levantar investidores que queiram ser parceiros do novo projeto. Mostre os objetivos do projeto a eles. Isso pode ser feito com a apresentação de maquetes, painéis, *slides* , vídeos ou outro recurso visual. Se possível, leve um boletim com dados do projeto. Se não for factível ter uma reunião conjunta, faça contatos individuais ou em pequenos grupos.

Procure empresas em sua região que possam ter alguma relação com o novo projeto. Elabore propostas de permuta ou parceria com essas empresas procurando receber delas o que você precisa para o desenvolvimento total ou parcial do projeto. Sempre ofereça algo em reciprocidade: uma publicidade, *merchandising* , cadastro de mala direta, estande em evento. Você precisa encontrar algo em sua organização que possa interessar a outra empresa.

Verifique se em sua organização há pessoas cuja rede de contatos com outras empresas serve de elo para obter novos recursos. É sempre mais fácil chegar a algum lugar por meio de alguém conhecido do que com a cara e a coragem.

Faça um projeto bem-apresentado. Imprima um *folder* ou prospecto. Se você não tem alguém para criar um, contrate um especialista no assunto. Esse é um investimento que terá retorno. Não faça cópia do projeto para apresentar a dezenas de organizações. Faça quantas cópias originais forem necessárias. Coloque no corpo do projeto o nome da organização a que se destina a proposta.

Use toda sua criatividade

Essas são apenas algumas ideias. Você pode criar muitas outras. Se não se esforçar, não adiantará lamentar depois. Se você realmente quer levantar recursos para um novo projeto, em seu vocabulário não devem existir frases como: “está difícil”, “acho que não vou conseguir”, “não tenho dinheiro”, “está muito caro”...

Na vida só conseguimos sucesso com luta. É necessário lutar, lutar e lutar. Sem luta, não há vitória. A luta resulta no sabor da vitória, e a vitória é o sabor da

vida.

Para pensar no chuveiro

De que forma sua criatividade o ajuda a levantar recursos?

22

Previsão e intuição

Um líder não pode deixar de prever as coisas, mas também não pode desprezar sua intuição. Há previsões que só o líder pode explicar, e há intuições que só serão explicadas com fatos.

Prever não é nenhuma novidade para os líderes. Só que existem previsões de diversos tipos. A previsão é a antevisão do que acontecerá. Nesse aspecto, muitos líderes fazem previsões fora da realidade e acabam frustrados. Outros, porém, simplesmente não preveem nada e satisfazem-se com qualquer resultado atingido.

A intuição é mais complexa. Quase todas as pessoas, de uma forma ou outra, têm suas intuições, algumas de maneira mais evidente, outras de forma mais simples. No exercício da liderança, há momentos quando tão-somente a intuição de um líder pode levar um grupo ou organização a atingir determinado objetivo. É o que também se chama de *feeling* ou "cheiro de sucesso". Normalmente as intuições extrapolam as previsões e tornam-se padrões acima da média.

Previsões normais

Nenhum líder pode dispensar as previsões normais em seu trabalho. Quem não prevê contenta-se com qualquer resultado. Prever implica fazer um levantamento de dados: números, estatísticas, histórico dos últimos acontecimentos, médias atingidas das previsões anteriores; além de formular uma nova meta, normalmente mensurável, para a organização ou para um projeto específico.

Desenvolver projetos sem fazer previsões é o mesmo que pegar uma estrada sem mapa nem placas de sinalização. Você pode chegar a algum lugar, mas pode ser exatamente o oposto do que você almejava.

Previsões que frustram

Ao fazer previsões, por vezes, a mente do líder começa a voar por lugares desconhecidos. Surgem, então, alvos arrojados demais para um dado momento

ou para a realidade da organização que está dirigindo. Normalmente, essas previsões levam a frustrações, as quais, por sua vez, acabam desestimulando tanto o líder quanto sua equipe.

Isso acontece em todos os níveis de liderança. Há alguns anos, os generais na Argentina entraram em guerra contra a Inglaterra para recuperar as ilhas Malvinas. O governo argentino fez a previsão (equivocada) de que um exército de soldados mal-treinados, desarmado e com pouco suprimento poderia vencer a forte Inglaterra.

Num primeiro momento, o governo conseguiu levar o povo a pensar na possibilidade de a Argentina vencer a guerra — até o momento em que o exército inimigo apareceu. Aí veio a frustração. A situação fora criada apenas para que o povo esquecesse as dificuldades que estava atravessando. No entanto, a frustração posterior foi maior.

Muitas vezes, as organizações fazem previsões acima da realidade para iludir ou confundir colaboradores, parceiros ou funcionários. Mesmo que enganem por algum tempo, previsões não-factíveis, quando não atingidas, causam um abatimento bem mais profundo. Previsões irreais também surgem quando uma organização, prestes a quebrar, tenta num só golpe dar a volta por cima.

Conheci uma organização cuja arrecadação mensal era de cerca de dez mil dólares e estava com uma dívida de cinquenta mil dólares. Seus diretores não conseguiam pagar a dívida e começaram a criar alternativas mirabolantes para levantar recursos. Organizaram um grande esforço para levantar aquele montante fazendo uso de métodos anteriormente testados, e fracassados. O alvo era conseguir o dinheiro em um período de trinta dias.

Aparentemente, parecia um plano perfeito. No entanto, os líderes não consideraram que na tentativa anterior para levantar o mesmo recurso outra organização havia atingido apenas 20% do alvo. Assim, tudo indicava que não conseguiriam angariar cinquenta mil dólares num mês para pagar a dívida. Passados os trinta dias, o esforço havia rendido apenas quatro mil dólares. Com isso, a probabilidade de a organização desmoronar aumentou, pois ninguém mais tinha motivação para levantar centavo algum. Teria sido diferente se a liderança da empresa tivesse previsto o pagamento da dívida em 12 ou 24 meses e atingisse o alvo antes mesmo do término do prazo.

A falta de previsão, ou uma previsão otimista demais, leva à frustração.

Intuições

Na liderança, nem tudo é intuição. Quem deseja levar tudo para esse campo acaba tornando-se utópico. Eu diria que a intuição na liderança surge nos momentos em que o líder e/ou a organização precisam de um novo fôlego. Diria também que a intuição a que me refiro está diretamente associada à certeza de que determinado alvo será atingido. Associo a intuição ainda a um discernimento especial, que, de forma inexplicável, estabelece algo no coração que deva ser realizado.

Além disso, a intuição do líder, se equilibrada e desafiadora, normalmente conduz o grupo a concordar com ele e ajudá-lo a atingir a meta. Não se trata de algo místico a ser alcançado num passe de mágica, mas de um alvo concreto, difícil, que necessitará do suor de todos.

Lembro-me da primeira organização que liderei depois de formado. Ela estava saindo de uma fase difícil, mas tinha grandes perspectivas futuras. Logo que assumi, tive de elaborar o orçamento para o ano seguinte. Por todas as previsões anteriores, o orçamento deveria ser algo em torno de vinte mil dólares. Por intuição e também pela análise de todas as perspectivas futuras de crescimento, fiz a proposta para que a diretoria aumentasse em cinco vezes o orçamento previsto, passando, assim, o orçamento anual para cerca de cem mil dólares. A primeira reação foi de susto, e tudo aquilo parecia loucura.

No entanto, a diretoria sentiu que era algo que não poderia ser explicado apenas em números. Aprovaram o orçamento e deixaram meu pescoço na guilhotina por doze meses. No final do ano, quando fechamos o movimento financeiro, os valores batiam exatamente com a proposta cinco vezes maior. Além de me livrar da guilhotina, o ânimo de todos era tão marcante, que dali para a frente nosso orçamento dobrou a cada ano por quase quatro anos consecutivos.

Aprendi que uma intuição por mais abstrata que seja precisa ter base para ser concretizada. Deve ter em sua fórmula o ingrediente da sensatez, pois caso não seja atingida, não fará o líder parecer louco.

Normalmente, a intuição está ligada a finanças, números ou alvos mensuráveis. O mais importante da intuição é você ter 100% de certeza de que será capaz de atingi-la. Se você tem dúvidas, é melhor não se meter em encrencas.

Tome cuidado com intuições de terceiros que podem confundi-lo. Isso acontece com muitos líderes, levando organizações bem-estruturadas e dinâmicas ao

esfacelamento. Toda intuição deve passar pelo crivo da paz no coração e do discernimento. Uma intuição verdadeira não causará danos à sua organização. Dito de outro modo, a intuição não pode ser uma loucura que leve a organização à falência. É algo ousado que desafia as pessoas — não algo impossível que as paralisa de medo ou desconfiança.

Para pensar no chuveiro

Sua previsão confirma sua intuição ou sua intuição faz você trabalhar sem previsão?

23

Qualidade

Eis uma palavra que o líder deve lembrar todos os dias: qualidade.

Durante muitos anos, a preocupação com qualidade ficou em segundo plano para muitos líderes. Ainda hoje as coisas não estão muito bem-definidas para alguns. Talvez possamos até arriscar os graus que a qualidade tem ocupado em empreendimentos de líderes.

Alguns nunca se preocuparam com isso. Seu interesse sempre focou a realização em detrimento da importância. Um segundo grupo, embora tenha grandes ideias e um bom nível de qualidade, peca na realização de seus objetivos, pois a qualidade pretendida não é efetivada na mesma proporção. Um terceiro grupo de líderes está tão preocupado com o custo, que acaba realizando suas atividades com o menor custo possível, sacrificando, assim, a qualidade. Talvez exista ainda outro grupo, o que deseja empreender feitos de qualidade, mas não sabe levantar os recursos necessários para a concretização de seus ideais.

O fato é que a qualidade está tomando conta do mundo de hoje. As pessoas estão procurando coisas cada vez melhores e sendo mais exigentes. Fazer o que sempre se fez já não atrai ninguém mais.

As pessoas pagam mais por qualidade

Dirigi algumas organizações que realizavam congressos e eventos. Quase todas sempre trabalhavam com a filosofia de cobrar barato por esses eventos, pois as pessoas não tinham dinheiro. Algumas organizações já realizavam congressos havia mais de quarenta anos com base nesse pensamento. Muitos eram congressos bons, mas que não atingiam resultados surpreendentes, ou por falta de qualidade, ou por simplesmente manter a tradição do que podia oferecer.

Em todas as experiências, a partir do momento em que injetamos qualidade e conteúdo nos eventos, eles dispararam. Não tivemos problemas com os custos, pois o preço cobrado permitia que a qualidade fosse correspondente. Embora

esses eventos fossem mais caros que os anteriores, o que as pessoas recebiam em troca compensava o que pagavam. Normalmente recebíamos reclamações na primeira vez, mas, ao final do evento, ninguém mais reclamava do preço da inscrição.

Numa das organizações que liderei, havia dois eventos simultâneos em época de carnaval. Como já eram dois eventos tradicionais, a participação estava garantida, e não havia a preocupação de expansão. Algum tempo depois, começamos a ampliar o número de eventos no mesmo feriado e chegamos a realizar oito simultaneamente — todos com qualidade e conteúdo. Um deles pelo menos era considerado de alto padrão. A taxa de inscrição era uma das mais altas. Normalmente esse evento acontecia em fim de fevereiro ou início de março, e já no mês de dezembro estava lotado e pago. As pessoas compravam qualidade. Sabiam que podiam pagar o valor que estava sendo cobrado, pois garantiríamos uma programação de alto nível.

A QUALIDADE VEM SEM PRESSA

Um líder sempre deve desejar atingir um alto padrão de qualidade, mas é preciso saber que isso não se conquista da noite para o dia. A qualidade é desenvolvida paulatinamente. Eis alguns segredos para alcançá-la:

- Tenha como princípio não desenvolver um projeto simplesmente por fazer. Exija de você mesmo que seja algo de qualidade.
- A qualidade está diretamente associada aos antecedentes de uma organização. Projetos programados às pressas ou desorganizados dificilmente terão qualidade.
- O companheiro inseparável da qualidade é o conteúdo. Qualquer coisa que se faça sem conteúdo não atingirá um padrão de qualidade aceitável.
- A qualidade é mais facilmente atingida quando há pessoas de mente aberta envolvidas no projeto. Quem deseja apenas repetir o passado não está preocupado com qualidade. Pergunte: “Foi bom no passado mas, se a mesma coisa for feita hoje, trará resultados satisfatórios?”
- A qualidade é amiga da inovação. Às vezes, é possível apresentar o mesmo conteúdo do passado com roupagem nova.
- A qualidade pode ser explicada da seguinte forma: após a realização de um projeto, você pega tudo que aconteceu, espreme entre os dedos e vê se sobra alguma coisa. O que sobrar equivale à qualidade.
- Para a mente humana, a qualidade está associada a algo duradouro. Um eletrodoméstico de qualidade é aquele que dura anos e anos sem ir para o

conserto e que atende bem às necessidades dos usuários. A mesma coisa ocorre numa organização. Qualidade é o que oferecemos a um usuário e que deverá atender às necessidades dele.

PARA PENSAR NO CHUVEIRO

Como você avalia a qualidade de sua liderança?

24

Trabalhe com folga

A liderança é como o corpo humano. Se seu corpo é submetido a atividades intensas sem descanso, você acabará estressado.

Andar no limite é uma filosofia que muitos líderes adotam para produzir mais. Eu mesmo já passei por essa fase. O resultado, porém, são úlceras, ansiedade, tensão — isso mais parece filme de aventura. Quando se anda sempre no limite e sem folga, o corpo humano não resiste. Andar no limite significa que, se o motor do carro aguenta 200 km por hora, você não andará a 199 nem a 201.

O problema de andar no limite é que você precisa que toda sua equipe faça o mesmo. Isso nem sempre acontece, e aí surge o estresse.

Trabalhar com folga é aprender com a estrutura do corpo humano. Se você expõe seu corpo continuamente a um ritmo que ele não suporta, em algum momento ele ruirá. No entanto, quando você usa o corpo para determinada carga de trabalho e oferece a ele tempo de folga e reposição de energia no momento certo, ele voltará a produzir num ritmo ainda maior.

Essa é a filosofia do exército. Numa guerra, os soldados podem abrir mão de muitas coisas, mas não de dormir. Quando dormem, recuperam a capacidade física de lutar.

Quando entendemos esse princípio, aprendemos que fazer menos muitas vezes significa fazer mais. A liderança exige do líder que ele dê o melhor. Quando o líder programa suas atividades de tal forma que haja folga entre uma atividade e outra, isso lhe dá a chance de se preparar melhor e causar maior impacto.

O QUE É TRABALHAR COM FOLGA

Trabalhar com folga é não chegar tão perto do limite nem se distanciar dele. Se você se aproxima demais, pode pôr tudo a perder. Estar no limite pode arruinar sua organização.

Trabalhar com folga é uma proteção à saúde do líder. Quando se tem saúde, consegue-se chegar mais longe. Quando se está no limite, é como correr um grande prêmio todos os dias.

Trabalhar com folga permite, sim, que se chegue ao pódio. Ao pódio sobem os mais preparados, não os que fizeram mais coisas.

Trabalhar com folga permite que você perceba o que não está sendo feito. Permite também fazer mais ou fazer melhor algo que já está bom.

Trabalhar com folga permite analisar para arriscar, sonhar para voar e prever para acertar.

Trabalhar com folga significa andar na velocidade que sua organização aguenta. Não significa ser omisso ou deixar de fazer aquilo que precisa ser feito.

Para pensar no chuveiro

Você sabe o que é trabalhar com folga?

25

Onde não há crescimento há questionamento

Quando você começa a falar muito da glória passada é porque está tentando justificar a estagnação presente.

Conheci uma grande organização que, durante muitos anos, desenvolveu um excelente trabalho. Como diríamos na linguagem popular, ela "teve seus dias de glória". Com o passar do tempo, porém, ela não se modernizou, pensando que aqueles dias durariam para sempre. Pouco a pouco, foi definhando. Os líderes dessa organização começaram a ser questionados sobre o real motivo da derrocada. Havia motivos até justos para explicar a situação, mas não suficientemente fortes para convencer os duvidosos.

Sempre que os líderes da organização eram questionados, apresentavam um relatório do esplendor do passado. No entanto, não estavam fazendo nada significativo no presente. Ao olhar para outras organizações na mesma situação, percebi que todos os que chegam a esse estágio normalmente agem da mesma forma. Nada realizam de concreto para reverter a situação e limitam-se a lembrar-se do passado, de grandes vitórias e conquistas. O que ocorreu no passado é importante, mas não resolverá a situação presente.

Onde não há crescimento há questionamento. A dinâmica de vida das pessoas não concebe que uma organização trabalhe tanto, mas não cresça. Existem períodos de crise ou dificuldades, mas até neles pode haver crescimento. Lembre-se disto: quando você estiver usando muito tempo para falar das coisas do passado, não terá tempo para falar (e fazer) o que se refere ao presente. É bem provável que sua organização esteja indo para o buraco, enquanto você tenta arranjar desculpas.

Para pensar no chuveiro

De que maneira é possível medir o crescimento atual do que está sob sua liderança?

26

Elaborando um orçamento

Gastar dinheiro nunca é difícil. O complicado é planejar o uso dele.

Gastar dinheiro não é difícil. O difícil é pôr em prática princípios que norteiem seu uso. Fazer um orçamento também não é uma coisa tão complicada, por isso quero, neste capítulo, tratar de alguns princípios que devem ser previamente considerados antes de se fazer um orçamento. Compreendendo bem esses princípios, você verá que fazer um orçamento será mais fácil, e gastar o dinheiro será a consequência.

Princípios para planejar o uso do dinheiro

- Não se esqueça: o líder é guardião do dinheiro que lhe foi dado para administrar.
- Mais importante do que elaborar um orçamento é saber administrá-lo e executá-lo.
- O dinheiro não é o fator determinante, mas é parte da execução de uma visão.
- Dinheiro e bens são consequência do esforço empreendido para alcançá-los.
- Não diga: “Por que os outros têm, e eu não?” É preciso saber o que fazer para conseguir algo.
- Antes de saber administrar o dinheiro, é preciso saber administrar a vida.
- Quando o assunto é dinheiro, a coisa mais importante é a atitude que se tem para com ele. Você o domina, ou ele domina você.
- Quanto mais nos apegamos ao dinheiro, mais difícil será administrá-lo e mais difícil ainda gastá-lo.
- Se dermos ao dinheiro o lugar devido, nossa atitude ao obtê-lo e gastá-lo será equilibrada.
- Não se esqueça de que há muitas coisas na vida que podem ser feitas sem dinheiro.
- Não gaste dinheiro em situações de euforia ou emoção. A probabilidade de você tomar uma decisão errada é de 85%.
- O dinheiro que você tem será sempre proporcional a seu trabalho e esforço. Não queira começar onde outros estão terminando.

- O dinheiro que seu caráter consegue administrar não vem antes ou depois do tempo. Tudo vem a seu tempo.
- Não compre nada sem ter visto pelo menos três preços.
- Procure sempre pagar uma dívida antes de fazer outra.
- Tenha sempre 100% de paz ao comprar algo.
- Não gaste ao acaso. Sempre defina prioridades.
- Procure saber e analisar necessidades antes de fazer gastos.
- Não entre numa dívida arriscada demais. Gastar mais do que se ganha é o mesmo que dar um cheque sem ter dinheiro no banco.
- Não dê um cheque sem fundos.
- Ninguém deve viver em *déficit* . Se essa for a sua situação, não se conforme at superá-la.
- Faça seu orçamento sempre por escrito. A memória pode falhar, e você pode gastar mais do que deveria.
- Não gaste para que outros vejam.
- Separe uma parte de seu dinheiro para investir em outros, e faça isso com alegria.
- Controle o dinheiro antes que ele controle você.
- Cuidado com a desonestidade. Ela é uma taça de bebida forte e bonita que pode deixá-lo embriagado.

SUGESTÕES PRÁTICAS

Trabalhe com percentuais.

Cubra as despesas fixas e os compromissos permanentes. Depois distribua o restante entre as prioridades.

Por medida de precaução, recomendo que você use como limite de seu orçamento sempre 100%.

Não faça crediário nem compre com cartão de crédito sem antes saber prazos e juros.

Poupar é algo que nunca deve ser esquecido.

Se desejar fazer qualquer extravagância, poupe antes.

Se você não é disciplinado nos gastos, faça um diário.

Em tempo de crise, cubra primeiro as despesas fixas. Se sobrar, faça outras

coisas.

Faça investimentos em imóveis, aplicações etc.

Para pensar no chuveiro

Trabalhe, ganhe e invista com sabedoria. Salomão foi um dos homens mais ricos do mundo não porque conseguiu ajuntar muito, mas porque teve sabedoria. O que comprova que você já aprendeu a gastar o dinheiro sabiamente?

27

Administrando com sabedoria

Um administrador nem sempre é líder, mas um líder que não seja pelo menos um pouco administrador, certamente cometerá vários erros.

Se você acha que liderar não é administrar, está completamente enganado. Um administrador nem sempre é líder, mas um líder que não seja pelo menos um pouco administrador, certamente cometerá vários erros. Quero aproveitar este capítulo para revelar um segredo. Sempre achei que eu era líder. Um dia descobri que era administrador e que, por desempenhar essa atividade, havia me tornado um líder.

Depois que descobri isso, resolvi escrever alguns segredos que aprendi na prática. Administrar com sabedoria é encontrar um caminho que não depende apenas de inteligência, sagacidade ou determinação. Administrar com sabedoria é beber de uma fonte que o leve além de sua capacidade.

Eis alguns segredos:

- A sabedoria não me permitiu dizer que os recursos haviam faltado. No entanto, ela sempre me levou a esperar a hora certa para a execução dos projetos.
- A sabedoria ensinou-me a ser paciente quando não tinha todos os recursos e a não ser autossuficiente quando tinha recursos.
- A sabedoria mostrou-me que eu sempre tive à mão os recursos que conseguia administrar, mas não aqueles com os quais eu poderia me perder.
- A sabedoria mostrou-me que é preciso ser fiel no pouco e saber administrar o pequeno para chegar ao muito e saber administrar o grande.
- A sabedoria permitiu-me ver que um bom projeto não fica parado nem engavetado.
- Na hora da dúvida, a sabedoria sempre me deu discernimento para escolher o melhor caminho, até mesmo antever situações futuras e decidir da melhor maneira.
- A sabedoria deu-me sinceridade de coração e proporcionou resultados conforme o esforço empreendido num projeto.

- A sabedoria sempre me deu respostas mais rápidas do que eu imaginava.
- A sabedoria deu-me novas ideias para ver crescer o que eu liderava.
- A sabedoria deu-me ferramentas para abrir portas, convencer pessoas resistentes e alcançar resultados que nunca imaginei.

Para pensar no chuveiro

Cada um pode buscar a sabedoria numa fonte. Como aprendi com meus pais que Deus é a fonte da sabedoria, é nele que faço minha busca.

Com que frequência você bebe a água da fonte da sabedoria?

SEGREDOS

PARA COMUNICAR

28

Comunicar, e bem!

Você pode fazer muita coisa, mas, se não comunicar isso à sua equipe, ela sempre achará que você não está fazendo nada.

Normalmente, Raquel, minha esposa, é a primeira a tomar conhecimento das coisas mais importantes que acontecem na organização que lidero. Depois que acabo de contar, ela normalmente me pergunta: “Muito bem, e como é que você fará para que as pessoas fiquem sabendo disso?” Ela é minha assessora de imprensa número um.

Como líderes, estamos sempre preocupados em fazer mais. Quanto mais avançamos, tanto mais satisfeitos ficamos e pensamos que todo mundo sabe o que estamos fazendo. Essa é uma grande ilusão. O que fazemos parece-se, muitas vezes, com uma experiência de laboratório. É preciso um grande alarido para que todos saibam o que foi descoberto.

As organizações investem pouco em comunicação, porque esta sempre é considerada despesa, mas não investimento. Ainda precisamos aprender muito nessa área. Não raro o que é investido é mal-empregado. Recebemos dezenas de jornais malfeitos, cartazes horríveis, folhetos descoloridos ou propagandas com tanta informação, que não temos interesse nem, ao menos, em olhar para tudo isso. Assim como a propaganda é a alma do negócio, a comunicação eficiente é um dos segredos-chave do líder que realiza muitas coisas. Você pode fazer muita coisa, mas, se não comunicar isso à sua equipe, ela sempre achará que você não está fazendo nada.

A CHAVE DA COMUNICAÇÃO

A forma de comunicar é o segredo. Não basta encher as pessoas de papelada. O papel em si não é eficiente, mas depende de como é usado para comunicar informações. Envio mensalmente um relatório a todos os meus associados internos. Com o tempo e o número de realizações, os relatórios começaram a ficar grandes e cansativos. Resolvi, então, transformar o relatório num boletim informativo das atividades mensais. Para fazê-lo, precisei romper algumas

tradições e retirar do relatório informações muito técnicas e fazer algo mais leve. O resultado foi muito bom. Muita gente que recebia o relatório passou a lê-lo!

Perceba que eu não estava deixando de me comunicar utilizando o meu relatório tradicional. Só que meu público-alvo não era atingido. No entanto, com uma nova forma de comunicação passei a atingir o público-alvo.

Até mesmo um simples aviso pode ter uma forma nova de ser feito. Minha esposa coordenava uma escola para crianças. Numa reunião geral de pais e mestres, ela queria que todos dessem atenção ao aviso sobre o acampamento que seria realizado. Se aquele aviso fosse dado com os outros, todos o ouviriam, mas talvez não o fixassem como ela pretendia. Por isso, ela desenhou numa folha de papel grande (mais ou menos da altura de uma criança de oito anos) um envelope de carta tipo aéreo e escreveu do lado interno seu recado na forma de cartaz. No momento dos avisos, após o último anúncio, um garoto de cerca de oito anos entrou pelo corredor central do auditório, sem que ninguém estivesse esperando, com o envelope gigante nas mãos e falando alto para o dirigente da reunião que ele tinha mais um aviso importante. Foi à frente e entregou o envelope. O dirigente leu o que estava escrito e mostrou o cartaz a todos.

Um simples aviso tornou-se uma grande atração e serviu de ponte para que o acampamento das crianças fosse um sucesso. Ao serem surpreendidos com a forma pela qual o aviso fora dado, os pais decidiram investir em seus filhos. Houve sucesso na comunicação.

Não basta comunicar, é preciso fazê-lo da melhor forma, alcançando eficazmente seu público-alvo.

Para pensar no chuveiro

Como você sabe que sua comunicação é eficaz?

29

Diplomacia, um segredinho bom!

Quando você consegue dizer a alguém que ele tem mau hálito e depois disso ele continua seu amigo, é porque você foi diplomata.

Saiba primeiramente o que não é diplomacia:

• Mentir descaradamente para conseguir sair de situações delicadas.
• Conseguir enganar a todos por um longo tempo.
• Ser esperto e sempre levar vantagem.
• Conseguir convencer as pessoas de algo.
• Ficar em cima do muro.
• Enganar as pessoas com respostas ou situações que não refletem a realidade.

Eu dificilmente conseguiria definir diplomacia, até porque nunca fiz um curso na área. Se você desejar uma definição mais precisa, recomendo dar um pulo ao Itamarati, em Brasília. No entanto, arrisco alguns palpites.

Tenho visto, ao longo de minha experiência, que as coisas podem ou não seguir curso melhor, conforme a diplomacia usada. Sei que nem todas as pessoas são dotadas dessa habilidade. Muita gente precisa esforçar-se para exercer o mínimo de diplomacia. Alguns preferem resolver no tapa ou no grito. Há os que não chegam a tal ponto, mas podem perder o controle verbal ou emocional na hora de resolver situações difíceis.

Entre tantas definições, arrisco-me a dizer que *diplomacia é saber usar as palavras* . Uma palavra dita de maneira errada, ou na hora inadequada, pode arruinar toda uma situação. Certa vez, ao participar de uma reunião de líderes, um assunto bastante complexo estava sendo tratado. O presidente conduzia o assunto de forma bastante diplomática. Após um momento inicial de tensão, tudo foi caminhando para o equilíbrio, até que um dos participantes se levantou e disse algo descomedido sobre o assunto, a ponto de servir de ofensa aos demais participantes. Daí para a frente, tudo se complicou novamente.

Às vezes, as pessoas estão bem-intencionadas ao dizer algo mas, na hora de

expressá-lo, não têm êxito. A diplomacia é uma arte. É preciso saber o tempo certo de dizer alguma coisa e, muito mais que isso, é preciso dizer da forma certa.

A situação mais complexa em que já me vi envolvido até hoje foi pública. Eu participava de uma reunião do conselho administrativo da minha organização e fui questionado publicamente. Um líder de outra organização, que estava presente, havia enviado uma carta sobre um projeto que estávamos desenvolvendo e que contrariava os interesses deles. Em vez de me procurarem para conversar, resolveram levar a briga para o conselho administrativo.

Após a leitura da carta que questionava o projeto, o presidente pediu-me que falasse sobre o assunto. Como fui pego de surpresa, não tinha nada a dizer e fiquei tremendamente irado naquela hora. Lembrei-me, então, de um princípio: "Se alguém fizer alguma coisa contra você, vá primeiro e fale a ele". [4] Mesmo sem querer expressar meu pensamento, mas induzido a oferecer uma posição sobre o assunto, levantei-me e disse:

— Não fui procurado pela pessoa que assinou esta carta. Um princípio que me vem à mente agora é que antes de o assunto vir para uma reunião pública eu deveria ter sido procurado. Se a conversa não desse certo, uma segunda conversa com mais duas ou três pessoas poderia gerar um resultado positivo. Se ainda não desse certo, aí sim o assunto poderia ser trazido a uma reunião pública. Eu estou pronto para conversar e só me manifestarei depois de conversar pessoalmente com os que querem tratar deste assunto.

Depois que falei, todos silenciaram. A forma que expressei meu ponto de vista não deu margem para comentários, e ainda usei o momento para relembrar um princípio importante. Não falei em tom agressivo, mas calmo. Todos continuaram meus amigos, pois eu os alertara para a necessidade de cumprirmos princípios básicos em nossa vida, para os quais eles não estavam atentando.

Diplomacia não é simplesmente saber usar as palavras, mas, sim, dispor de palavras de sabedoria em situações difíceis. Além disso, a diplomacia é também a arte de saber negociar, de reunir opostos. Não é só no Oriente Médio que há a necessidade de diplomatas que negociem a paz. Muitos líderes precisam fazer isso em suas organizações. Em determinadas circunstâncias, os líderes também estão envolvidos em situações tão embaraçosas, que somente a diplomacia pode fazê-los sair-se bem.

Diplomacia é:

- Usar sabiamente as palavras.
- Conseguir reunir e administrar interesses diversos, evitando sempre o conflito.
- Falar ou omitir-se nas horas certas, sem pecar pela omissão.
- Ser juiz na hora de um conflito difícil, não tomando posição de favoritismo, mesmo que você a tenha.
- Não mentir, mesmo que isso signifique contrariar alguém.
- Saber dizer a verdade, sem ofender ou irritar quem está ouvindo.
- Transmitir segurança e equilíbrio no que está fazendo ou dizendo.

O ponto principal da diplomacia não é apenas falar, mas conseguir resolver. Você pode falar muito, da forma certa, na hora certa, mas não conseguir resolver nada. Conheço pessoas que são extremamente diplomáticas, mas não têm capacidade de resolver os problemas. A diplomacia alia o uso adequado da palavra à capacidade de resolver as coisas.

Para pensar no chuveiro

30

Pesquisas

Para muitos líderes, resultados de pesquisa são terror ou ameaça. Para líderes de visão, a pesquisa é uma aliada.

Muitos líderes sentem horror só em ouvir falar de pesquisa. Quando chegam a ter coragem de realizar uma pesquisa e depois olham os resultados, acham que tudo é mentira. Na primeira vez em que apresentei o resultado de uma pesquisa a um grupo de líderes, alguns deles encostaram o dedo no meu nariz e disseram que eu estava inventando mentiras. Dois anos depois, tiveram de admitir que os resultados eram, de fato, verdadeiros.

A questão básica é entender que o resultado de uma pesquisa não é a prova final da verdade. A pesquisa indica uma tendência. Toda pesquisa tem uma margem de erro em relação aos fatos. No entanto, muitos não acreditam em pesquisas e contestam totalmente seus resultados. É comum isso acontecer quando as pesquisas indicam verdades que as pessoas não desejam reconhecer, principalmente, quando ocupam posições de liderança.

Todo líder deve encarar a pesquisa como sua aliada. Ela ajudará a identificar tendências ou problemas. Tendo isso traçado, você tem condições de trabalhar com tendências ou até mesmo resolver problemas. Líderes de visão sabem utilizar as pesquisas a seu favor.

Propósitos & diretrizes

O propósito essencial da pesquisa é obter informações que facilitem a identificação de oportunidades ou problemas. Assim, o líder ou sua organização deverão decidir em relação às situações problemáticas a serem detectadas.

A pesquisa servirá de ferramenta para diminuir a incerteza no processo de tomada de decisões, mas ela não pode ser considerada a chave de todos os problemas do líder ou da organização.

A pesquisa normalmente está relacionada à satisfação das equipes com respeito

a uma organização ou liderança, ou a áreas específicas como estrutura, ou, ainda, a assuntos específicos da vida das pessoas.

Fontes de informação e forma de coleta de dados

O questionário preliminar deve ser avaliado pelo líder, ou por uma comissão, e aplicado experimentalmente a um pequeno grupo de pessoas.

Após os ajustes, o questionário final será aplicado ao grupo todo ou, caso este seja muito grande, por uma amostragem que represente todos os segmentos.

No caso de amostragem, o número de questionários a ser aplicado deverá ser proporcional ao número de pessoas por região, idade, estado civil ou qualquer item importante que afete o resultado.

Questionário

Toda pesquisa deve considerar pelo menos os seguintes itens em sua estrutura:

- A grande maioria das pesquisas não solicita identificação. Dessa forma, as pessoas respondem de maneira mais sincera. Só em casos específicos é que deve ser pedida a identificação.
- Cidade ou região.
- Sexo.
- Função na organização.
- Escolaridade.
- Idade.
- Em relação à organização, você:

Está plenamente satisfeito
Está parcialmente satisfeito
Sente que precisa melhorar muito
Está insatisfeito
Está totalmente insatisfeito

- Opinião — Inclua perguntas relacionadas aos assuntos do dia-a-dia do grupo que você está pesquisando. Também pode testar reações com respeito a assuntos complexos para saber a opinião de sua equipe.
- Análise — Nesta área, você pode fazer uma análise mais detalhada da organização ou do assunto que abordado na pesquisa.

Esse é apenas um roteiro básico. Existem muitos livros sobre o assunto e até mesmo pessoas que podem ajudá-lo a elaborar uma pesquisa. O mais importante

é sua visão sobre o assunto. Enquanto a palavra ‘pesquisa’ lembrar a você apenas ‘ibope’, sua organização deixará de ter à disposição uma grande ferramenta de trabalho.

Para pensar no chuveiro

Você fundamenta sua liderança em informações baseadas em pesquisas ou em suposições?

31

Falar em público

Todo líder deve aprender a falar em público. Mesmo que você não seja um excelente orador, é preciso que saiba como se comunicar com sua equipe.

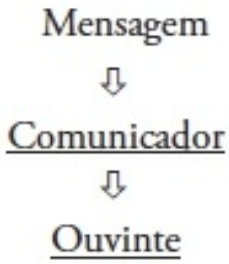
Falar em público é uma responsabilidade muito grande e deve ser exercida com autoridade equivalente. Você pode achar que, por sempre falar em público, será capaz de comunicar com facilidade.

Se você pensa que fala bem em público, faça agora algumas perguntas sobre seu método de falar. Se é líder de uma organização, diariamente você administra, decide, planeja e tem dezenas de reuniões. No entanto, é inegável que o momento de exercer maior influência sobre sua equipe é quando você fala a ela. Portanto, há algumas perguntas a responder:

- O que falo inspira e desafia as pessoas que me ouvem?
- O que transmito a outros é algo que primeiramente me desafiou?
- Tenho segurança no que falo?
- Tenho consciência de que minhas palavras podem gerar mudanças na vida de pessoas e na organização?

Princípios para comunicar em público

Quando um líder deseja comunicar algo significativo, precisa entender que a mensagem vem primeiro. Isso significa dizer que o comunicador está entre a mensagem e o ouvinte. O ponto essencial é a mensagem.



Para que a mensagem seja comunicada com impacto, é preciso que ela primeiramente tenha desafiado a vida do comunicador. Não é possível ter coragem para comunicar uma mensagem que não decorra da experiência do comunicador. Um líder não conseguirá mover sua equipe em determinada direção se ele não estiver disposto a ir primeiro onde quer chegar.

Adotar a filosofia vivencial a respeito do que se pretende comunicar aumenta a responsabilidade. O líder não terá coragem de apresentar uma mensagem deturpada ou simplória.

Uma filosofia secundária

Assim como existe uma filosofia elevada de comunicação, também há outras secundárias, por exemplo a retórica. O uso dos recursos retóricos ou de eloquência permite que o comunicador fique em evidência, em prejuízo do que deve comunicar.

Fazer um discurso é fácil, pois você não precisa viver o que está falando. É bom também saber que, quando isso acontece, você não deve esperar muitos resultados práticos na vida dos ouvintes. A mensagem, nesse caso, é apenas circunstancial. Ela envolve emocionalmente o comunicador, que serve de retransmissor aos ouvintes, assim como faz a antena de televisão. O que acontece geralmente é que tanto o comunicador como os ouvintes ficam entusiasmados com a bela forma que a mensagem é apresentada, sem, no entanto, estarem interessados no conteúdo da mensagem. Uma consequência prática disso é que, ao final da palestra, as pessoas não dizem ao preletor “o que você disse mudou minha vida”, mas “sua palestra/fala foi muito bonita/boa”. Isso lhes dá plena autonomia para não agir em concordância com o que é ensinado, pois nem sequer chegam a ser desafiadas.

É bom lembrar que existem alguns fatores relacionados ao comunicador que interferem negativamente na qualidade da comunicação. São eles:

- A superficialidade na abordagem do assunto — muitas pessoas ao falarem em público preocupam-se em fazer uma bela apresentação, contar boas piadas e alegrar os ouvintes. Tudo isso é importante, desde que haja, em seguida, um conteúdo profundo e desafiador.
- Faltam exemplos a seguir — para conduzir um grupo de pessoas em determinada direção, é preciso dar exemplo. Mais importante do que aquilo que você falará é o exemplo que dará. As pessoas o ouvirão por seus atos e

depois por suas palavras.

- Preparação — uma palestra de vinte minutos requer no mínimo duas horas de preparação. Tudo que é bom normalmente é difícil de ser obtido. Por isso, para obter algo de qualidade, o comunicador deve estar disposto a estudar.

Por fim...

A filosofia elevada de comunicação permite que o comunicador se torne a mensagem. A retórica e a apresentação são acessórios importantes dos quais o comunicador fará uso quando *ele* for a mensagem.

Para pensar no chuveiro

O que você fala tem como lastro sua vida?

32

Liderando adolescentes

Se liderar é uma arte, liderar adolescentes é uma peripécia.

Talvez você pense que este capítulo não tem nada a ver com você. No entanto, preste atenção nesta história e tire princípios valiosos para a sua liderança.

Mário foi escolhido como líder de um time de futebol de adolescentes. Mesmo com o time de adolescentes desconfiado [ninguém o conhecia], Mário tentou impor seu ritmo. Programou um treino e levou todos eles a um parque. Durante o dia, a interação de Mário com os adolescentes ainda era limitada, até que no fim do dia caminhou para a ruína. Um dos garotos que o haviam desrespeitado ganhou na frente do grupo um caprichado tapa na orelha.

Daí em diante, tudo piorou. Além de ter tido um comportamento inaceitável para um líder, Mário e sua liderança foram rejeitados, pois os adolescentes ficaram a favor do garoto. Começaram a fazer os treinos em dias e horários em que Mário não podia comparecer.

Passadas algumas semanas e depois de conversar com outro líder de adolescentes, Mário resolveu experimentar métodos diferentes. Marcou um encontro com os garotos e tomou alguns procedimentos:

1. **Desafiou os adolescentes** a que participassem de uma gincana da qual outros times participariam.

Mesmo descontentes com Mário, os adolescentes aceitaram o desafio e, para surpresa de todos, venceram por alguns pontos de diferença outro grupo bem maior e mais forte que o deles.

Com isso, Mário aprendeu que:

- é preciso desafiar o espírito conquistador do adolescente;
- os desafios levam o adolescente a empenhar todo seu potencial na conquista de algo novo;

- os desafios ensinam o adolescente a se preparar para vencer os obstáculos da vida;
- os desafios são uma forma de unir o grupo em torno de um objetivo, unindo até os mais rebeldes em torno de um alvo.

Para comemorar esse grande passo, Mário resolveu convidar os adolescentes para uma pequena festa em sua casa. Mesmo desconfiados, lá foi toda a turma. Mário também convidou um amigo psicólogo, um professor universitário e um jogador profissional para a festa.

A festa estava muito boa e divertida, quando, a certa altura, Mário pediu a todos que parassem o que estavam fazendo e o ouvissem:

— Bem, quantos aqui têm sido pressionados pelos pais a estudar mais? — perguntou.

Após certo silêncio, alguns se manifestaram. Mário, então, pediu-lhes que fossem até a garagem, pois seu amigo jogador queria conversar com eles. Depois perguntou:

— E quantos de vocês estão em conflito íntimo porque não sabem que profissão seguir?

Mais um grupo se manifestou. O professor, amigo de Mário, levou-os a outro ambiente para conversar. Por fim, Mário disse:

— Bem, os que ficaram aqui na sala, se não têm ainda, terão problemas com namoro, por isso temos aqui o nosso psicólogo que vai falar com vocês.

Em nenhum dos três grupos houve propriamente uma palestra, mas um clima informal de perguntas e respostas. O que Mário fez?

2. Orientou os adolescentes a tomar decisões para a vida

Com isso, aconteceu o seguinte:

- Os adolescentes passaram a receber orientação específica sobre problemas da vida.
- Passaram a ter conselheiros e apoio em suas decisões.
- Tiraram muitas dúvidas que estavam impedindo seu crescimento.

A festa terminou bem. Apesar de surpresos, os adolescentes ficaram satisfeitos.

Isso não tinha alterado muito o relacionamento de Mário com os rapazes. À saída, Mário foi conversar com o capitão do time e perguntou a ele se havia algum treino programado. Em meio a muitos engasgos e citações monótonas, o capitão do time cedeu ao pedido de Mário para dirigir o treino.

Chegado o dia, Mário deu início ao treino e fez uma reunião de planejamento com todos. Três atitudes foram tomadas:

2.1. Preparar atividades que atendessem às necessidades dos adolescentes

Depois de fazer uma pesquisa e anotar no quadro necessidades que os próprios adolescentes haviam mencionado, chegaram à conclusão de que os programas seguintes deveriam compreender:

- Palestras sobre o desenvolvimento do time.
- Discussão de assuntos sobre a vida dos adolescentes.
- Visita a um time profissional.
- Projeção de filmes sobre profissões.
- Perguntas e respostas sobre sexualidade.
- Participação em competições.

Mário também concluiu que essas atividades satisfariam o *status* dos adolescentes, que precisavam fazer algo para ser aceitos. Durante a realização de cada atividade, ele procurava estar mais próximo dos adolescentes e dispunha-se a...

2.2. Entender a transição que eles viviam

- Na área sexual — mudanças fisiológicas, relacionamento com o sexo oposto, padrões morais etc.
- Na área emotiva — medo, preocupação, ansiedade, ira, contrariedades, frustrações, ciúme, inveja, curiosidade, afeição.
- Na área familiar — rejeição, conflitos de valores, relações conjugais conturbadas dos pais, situação socioeconômica da família.

Finalmente, Mário havia entendido que não adiantaria fazer grandes atividades, se faltasse uma coisa em seu relacionamento com os adolescentes. Ele precisava...

2.3. Oferecer sua amizade

Os adolescentes precisavam de alguém para: compartilhar pensamentos, problemas e alegrias; oferecer lealdade e receber influência; interessar-se por

seus objetivos.

Certo dia, Mário levou os adolescentes a um lugar que trazia amargas lembranças a todos, o parque onde tudo havia começado. Reuniu o time no mesmo lugar onde havia ofendido o garoto, trouxe o garoto para perto dele, pediu-lhe desculpas em público e disse que queria oferecer sua amizade a todos. Abraçou o garoto e pediu que os demais abraçassem os dois. Em princípio, os adolescentes ficaram meio desconfiados, mas logo um tomou a iniciativa, e todos acabaram abraçados.

Assim, Mário passou a reconquistar a confiança dos adolescentes dia após dia. No final do ano, quando Mário teve de mudar-se para outra cidade, a notícia causou um impacto considerável. Ao despedir-se, Mário tirou ainda várias...

Legado para o futuro líder do time

Essa história ensina que o líder deixa legados. Veja alguns deles:

- Tudo que havia feito fora com o objetivo de desafiar cada adolescente a ter valores sólidos para a vida.
- Com sua amizade, ele também havia ensinado aos garotos o valor do relacionamento.
- Havia ensinado aos adolescentes não só a aceitar desafios, mas a criar os próprios desafios e a alcançá-los.
- A sua vida serviu de exemplo para que a vida de muitos adolescentes ficasse marcada.
- Havia conquistado um grupo de amigos sinceros.

Para pensar no chuveiro

Se você quer liderar bem uma organização ou um grupo de pessoas, deveria experimentar liderar por algum tempo um grupo de adolescentes. Se você passar pelo teste, estará apto para a liderança.

Sugiro que você releia este capítulo, pondo-se no lugar de Mário, e aplique os princípios aqui apresentados em sua organização.

Se você é como Mário, qual é o fim de sua história?

Você estaria pronto para liderar um grupo da nova geração totalmente diferente do grupo que lidera hoje? Como faria isso?

33

Envolvendo colaboradores

Não basta ter colaboradores a seu lado. É preciso que eles saibam por que estão a seu lado. Dessa forma, permanecerão mais tempo.

Todo líder tem um grande problema: como envolver sua equipe em projetos e na organização? ‘Integração’ é uma palavra que pressupõe não somente inteirar-se das coisas que estão acontecendo em determinado lugar ou organização. Também implica completar um quadro e tornar inteira uma situação ou organização. Assim, quando se deseja integrar alguém, o que se deseja realmente é tornar a organização mais completa com a participação dessa pessoa. Espera-se que ela some esforços.

Na verdade, não existe uma receita de como integrar ou envolver os colaboradores, pois cada uma teria ingredientes e modos de ação diferentes. Gostaria de levar você a criar a própria fórmula. Para que isso aconteça, apresento, nas páginas a seguir, um roteiro possível de itens que precisam ser verificados. Ninguém é alienado ou integrado por acaso. Sempre existem motivos que levam as pessoas a se aproximar ou a se afastar de uma organização. Se você analisar e descobrir esses motivos, talvez saiba como envolver as pessoas de que precisa.

Para ajudá-lo a fazer as descobertas necessárias sobre sua equipe, listei uma bateria de perguntas relacionadas a cada aspecto da integração. Ao responder às perguntas, você estará a meio caminho de descobrir, por si mesmo, alternativas para envolver os membros de sua equipe.

PARA ENVOLVER COLABORADORES, É PRECISO:

1. Detectar os problemas que impedem o envolvimento

- Existem problemas familiares que afetam sua equipe?
- Houve frustrações com organizações ou pessoas no passado?
- As pessoas não se envolvem por falta de compromisso, ou por resistência à organização?
- Existe algum tipo de desajuste entre os colaboradores e a liderança?

• Falta compreensão da equipe em relação à visão de futuro da organização?

2. Verificar o que sua organização oferece

• Sua organização oferece treinamento e informação a respeito da visão e dos projetos que desenvolve?
• A estrutura da organização é pesada e arcaica?
• Existe liberdade de expressão?
• Sua equipe pode contribuir para o enriquecimento da visão?

3. Verificar o que sua organização exige

• Sua organização pressiona os colaboradores em relação a tarefas e resultados?
• Sua organização cobra resultados sem oferecer ajuda?
• Seus colaboradores são tolhidos de expressar opiniões que diferem das opiniões da liderança?
• Sua equipe sente-se inibida em apresentar ideias novas ou revolucionárias à organização?

4. Verificar o que o colaborador espera da organização

• Qual foi o motivo que levou cada membro da equipe a participar de sua organização?
• A organização oferece algum tipo de ajuda, ou apoio, para o crescimento de seus colaboradores?
• Existe um clima de amizade entre as pessoas que participam da organização?
• Depois que chegaram à sua organização, os colaboradores apresentaram crescimento pessoal, profissional ou emocional?
• Quais necessidades de seus colaboradores estão sendo satisfeitas em sua organização?

5. Verificar por que as pessoas estão desintegradas

Não adianta querer integrar, se você não sabe por que as pessoas estão desintegradas.

• Quais necessidades de seus colaboradores não estão sendo satisfeitas?
• O desenvolvimento de sua organização está defasado?
• As realizações de sua organização são marcadas por inovações?

6. Mostrar às pessoas que...

Para envolver colaboradores, é preciso descobrir se você está à frente deles ou se eles estão à sua frente.

• O que se faz na organização é importante.
• Não se deve olhar apenas para a vida dos que não estão dando exemplo.
• Muito mais poderá ser feito se a força de mais alguém for unida à organização.
• É preciso ter paixão pelo que se faz.
• A organização não está cheia de pessoas perfeitas, mas de pessoas em

crescimento.
- Existem várias áreas de atuação dentro de uma organização e todas são importantes.
- Não se deve trabalhar para aparecer.
- Não há lugar para desânimo.
- É preciso vencer os que desejam apenas atravancar o trabalho.
- É preciso que todos tenham oportunidade de desenvolver habilidades e talentos.

7. Descobrir as várias formas de envolver pessoas

- Identificar a área que mais desperta o interesse de uma pessoa e envolvê-la nessa área.
- Envolver a pessoa para atuar em sua área de especialidade.
- Não delegar cargos a alguém simplesmente porque ninguém aceitou.
- Fazer as pessoas se envolverem em suas atividades não simplesmente porque têm um cargo ou função.
- Mostrar o impacto do trabalho da pessoa na vida de outras pessoas.
- Não usar de politicagem para envolver pessoas ou distribuir cargos.
- Mostrar que toda tarefa delegada deve ser feita com excelência.
- Primar pela excelência do trabalho da organização. Isso faz as pessoas se envolverem.
- Não permitir que as pessoas abandonem a família por causa das tarefas que devem desempenhar na organização.
- Mostrar que ninguém está trabalhando para ser visto.

Utilizando o roteiro mencionado, você descobrirá alguns motivos pelos quais pode não ter tido êxito na integração de seus colaboradores. Não pense que se usá-lo apenas uma vez o problema estará resolvido. Ele pode servir de constante reflexão.

Para pensar no chuveiro

Sempre que precisarmos envolver pessoas, precisaremos fazer algumas das perguntas anteriores para descobrir como integrá-las. Se, porém, não formos bem-sucedidos no envolvimento de nossa equipe, deveremos, igualmente, avaliar o(s) motivo(s) do insucesso. Pensando assim, é mais fácil descobrir o que fazer.

As pessoas que seguem você sabem por que estão fazendo isso?

O envolvimento de um colaborador numa organização depende da atitude da

própria pessoa e do desafio da liderança. De um lado, a atitude da pessoa precisa ser positiva. De outro, os líderes devem criar espaço para novos desafios e observar se as necessidades dos que estão a seu lado são atendidas. A conjugação de ambos os aspectos gera o envolvimento.

SEGREDOS

PARA REALIZAR

34

Eventos (I)

Evento não é ativismo com maquiagem.

A cada dia que passa os eventos ocupam uma parte considerável da agenda dos líderes. Tanto a participação em eventos como a realização de eventos tendem, com o tempo, a se tornar ativismo. Quando isso acontece, perdem-se os objetivos dos eventos e da própria organização. Não significa, porém, que uma organização não deva realizá-los.

O que considerar antes de participar de um evento

Antes de se inscrever para um evento, responda às seguintes perguntas:

- Qual é o meu objetivo ao participar deste evento?
- Em que o evento pode contribuir para a minha liderança?
- A organização promotora é séria?
- O programa tem conteúdo significativo?
- A relação custo-benefício é razoável?
- O evento tem objetivos claros?
- Eu realmente preciso participar deste evento?

As respostas a essas perguntas podem ajudá-lo na decisão e no investimento correto de seu tempo. Depois de participar de um evento, procure responder às perguntas a seguir:

- De tudo que vi e ouvi, o que mais causou impacto em minha vida (usar 15 linhas)?
- Desses apontamentos, quais são os dois ou três que podem ser transformados em alvos mensuráveis em minha liderança?
- Dentro de quantos dias pretendo começar a fazer algo para atingir esses objetivos?
- Qual o meu plano de ação para pôr isso em prática?

Depois de participar de um evento, se você não fizer algo com o que viu ou

ouviu em quatro dias, a tendência é esquecer tudo e continuar na rotina.

Realizar um evento é uma arte a ser aprendida

Alguns segredos para que os eventos obtenham sucesso são os seguintes:

Objetivos — o quê?

O que se espera que aconteça no fim do evento? O que deve mudar na vida das pessoas que participaram? Que tipo de crescimento se espera atingir com a realização do evento? Estas e outras perguntas ajudam a estabelecer os objetivos.

Público-alvo — para quem?

Para quem será realizado o evento? Que tipo de público se espera alcançar? Defina, se possível, a faixa etária ou a fase de vida das pessoas, interesses e necessidades, costumes, renda, estado civil, assim por diante. Quanto mais definido o público que se pretende atingir, maior será o sucesso do evento.

Alvos mensuráveis — para quê?

Para que realizar o evento? Quais são os alvos mensuráveis? Quantas pessoas devem ser alcançadas? Quantas cidades ou organizações? O que se espera que essas pessoas façam depois que retornarem a suas cidades ou organizações?

Estrutura organizacional — como?

Como o evento será realizado? Quem será o coordenador? Qual será o orçamento? Qual será a estrutura logística? Quantas pessoas serão necessárias para a estruturação e quais serão suas funções?

Conteúdo — com quê?

Com que tipo de conteúdo se quer atingir a vida dos participantes? Quais serão as ênfases do programa? Quem serão os preletores? Qual será a metodologia do programa? Quais inovações serão introduzidas no evento e de que maneira?

Para pensar no chuveiro

Qual foi a última vez que você avaliou seu aprendizado depois de participar de um congresso, palestra ou conferência?

Você já desperdiçou tempo e forças participando de um evento que não era essencial em sua vida? Em caso afirmativo, o que deixou de fazer no lugar?

35

Eventos (II)

Um evento sem objetivos é o desastre planejado.

Todo planejamento deve considerar alguns aspectos antes que o evento seja estruturado.

Objetivo do público-alvo

Um congresso para empreendedores realizado em São Paulo tinha como público pretendido pessoas na faixa etária de 25 a 40 anos de idade, que, na grande maioria, iniciavam uma organização. O preletor convidado era professor universitário, jornalista político por mais de vinte anos e havia morado na Europa por aproximadamente dez anos. Esse homem falou, em linguagem complexa, por quase duas horas àqueles empreendedores e abordou o conteúdo de forma tão técnica, que nenhum dos objetivos planejados para o congresso foi atingido.

Para considerar o objetivo dos participantes, é preciso responder pelo menos às seguintes perguntas:

- Qual é a formação das pessoas que participarão?
- Qual é o perfil das organizações que essas pessoas representam?
- Que tipo de necessidades têm os participantes?
- Que tipo de reação se espera dos participantes?
- Qual será a metodologia para medir se os objetivos foram alcançados?

Situação socioeconômica

Fui convidado a participar de um encontro de representantes de uma organização, que aconteceu num hotel de luxo no Rio de Janeiro. Nenhum dos convidados havia estado num hotel cinco estrelas. Alguns passavam em frente à porta do hotel, mas não tinham coragem de entrar. Outros ficaram tão absorvidos com a beleza e sofisticação do hotel, que não conseguiram prestar atenção no conteúdo das palestras. Pior mesmo foi na hora do almoço, quando as pessoas

não sabiam nem ao menos manejar talheres e taças. Não estou dizendo que não se deva promover eventos em hotéis cinco estrelas. O que estou dizendo é que para cada público há um local adequado.

Perguntas para analisar a situação socioeconômica:

- Qual é a situação socioeconômica do público que se pretende atingir com o evento?
- O custo total do evento é compatível com a situação financeira do público-alvo?
- O local em que será realizado o evento tem o mesmo nível social dos participantes?

Fase de vida dos participantes

Não adianta querer reunir todos os segmentos sociais para um evento em que serão tratados assuntos específicos, pois alguns deles não terão o devido proveito. Um grupo de jovens profissionais precisa ouvir sobre como se adquire experiência na liderança. Um grupo de empreendedores precisa ouvir sobre novos desafios. Um grupo de técnicos precisa ouvir sobre novas tecnologias e soluções de problemas.

Portanto, é preciso considerar:

- Qual é a fase de vida que os participantes estão vivendo?
- Quais são suas principais necessidades?
- Que nível de maturidade eles já atingiram?

Nível cultural

É possível falar de modo simples a pessoas cultas e elas entenderem perfeitamente o conteúdo tratado, mas, se você falar de forma complexa e difícil a pessoas sem nenhuma escolaridade, elas sairão sem entender nada. O nível cultural das pessoas influi na realização de um evento. Por isso, o nível cultural de seu público define o conteúdo e a programação de um evento.

Influência do ambiente

Finalmente, é preciso considerar também a influência que exerce o ambiente em que as pessoas vivem. Os que vivem numa grande cidade têm determinado tipo de comportamento. Já os que vivem em vilarejos e pequenas cidades têm

outro tipo de atitude. Por sua vez, os que vivem em subúrbios e comunidades terão outra reação. Tudo isso precisa ser levado em consideração na preparação de um evento. O ambiente em que as pessoas vivem refletirá nos resultados do evento, na organização do evento e durante sua realização, como também nos objetivos a serem alcançados.

Para pensar no chuveiro

Do que você precisa saber antes de planejar o próximo evento que tem em mente?

36

Eventos (III)

Num evento, pequenos detalhes podem causar grandes diferenças.

Há algumas condições básicas para se planejar um evento:

Necessidade dos participantes

Quase sempre os eventos são planejados para que o maior número possível de pessoas seja atingido, mas nem sempre se considera que o número de participantes está diretamente associado ao atendimento das necessidades dessas pessoas. O número de participantes de um evento deve ser proporcional às necessidades pessoais que o evento atenderá. Não adianta promover um seminário sobre "A influência do Renascentismo na estrutura econômica pós-moderna" e querer lotar um ginásio, se esse assunto não atende à necessidade de um número tão grande de pessoas.

Tenha em mente um segredo óbvio da liderança: não adianta programar eventos simplesmente porque eles estão no calendário. Pergunte primeiro se o evento a ser promovido atende às necessidade de um grupo significativo de pessoas. Se a resposta for negativa, seja corajoso e cancele o evento. Depois disso, busque fazer o que precisa ser feito para atender às necessidades das pessoas que você deseja alcançar.

Atividades compatíveis com o nível das pessoas

Não programe um evento caro se a condição financeira de seu público-alvo for baixa. Tampouco baixe o nível do evento, se as pessoas têm condições de pagar um custo mais alto. O segredo deste ponto é o seguinte: as pessoas valorizam o que é bom e bem-feito. Não queira baratear ou fazer de graça só porque as pessoas não têm dinheiro.

Condições climáticas e geográficas

Muitos líderes planejam eventos para épocas de chuvas ou congressos em

cidades onde falta água. Nesse caso, nem questiono se há um plano B. É o caso de considerar seriamente as condições climáticas e geográficas que envolvem o evento.

Certa vez, fiquei tão entusiasmado com um local que conheci no interior de São Paulo, que não demorei para fechar contrato de um evento com eles. Somente às vésperas do evento é que percebi que, se chovesse, o local não tinha a infraestrutura necessária. Foi o que aconteceu. Choveu grande parte do tempo, e eu não sabia o que fazer com mais de setenta participantes.

Local e data

Participei de um congresso numa cidade litorânea cuja temperatura atingiu cerca de 45 graus centígrados. A data coincidia com o pico do verão, e o local do congresso era um ginásio totalmente fechado, com apenas duas pequenas portas e telhado de zinco. Creio que lá dentro a temperatura beirasse os 50 graus. A liderança do congresso ainda exigiu que os preletores falassem de terno. Havia cerca de 2 mil participantes, 1,5 mil do lado de fora e apenas uns 500 persistiam em assistir. O local e a data são as preliminares que podem definir o sucesso de um evento.

Custos

É preciso lembrar que, ao reduzirmos o custo da inscrição de um evento, normalmente, reduzimos também a qualidade. Tenho um amigo que sempre diz “economia é sinônimo de porcaria”. Sou a favor dos patrocinadores, mas as pessoas também precisam valorizar as oportunidades. Segredo: saiba cobrar o custo ideal, valorizando seu evento na mesma proporção do serviço a ser oferecido.

Para pensar no chuveiro

Você lembra algum detalhe que esqueceu na realização de um evento? O que esse esquecimento ocasionou? Que lições você tirou para o futuro?

37

Eventos (IV)

Num evento expectativas são invisíveis, mas o quanto você trabalha para satisfazê-las é real.

O clima psicológico de um evento é algo para o que se deve atentar. Considere os seguintes aspectos:

Criar a necessidade

Organizei um congresso para líderes alguns anos atrás. De início, muitas pessoas não acreditavam no sucesso daquele evento. No entanto, percebía-se que um congresso daquele tipo atenderia a determinado tipo de necessidade.

A propaganda havia sido bastante eficaz no sentido de mostrar aos interessados por que eles precisariam participar do congresso. Durante quase um ano, veiculamos 30 mil cartazes, 200 mil folhetos e cerca de 1 milhão de *folders* com fichas de inscrição em todo o Brasil, para alcançarmos 5 mil inscritos.

Ninguém compra no supermercado uma garrafa com líquido preto dentro, sem que do lado de fora exista um rótulo com o nome Coca-Cola. A propaganda cria a necessidade. Se você quiser, pode viver o restante da vida sem tomar Coca-Cola. No entanto, há em você algo latente que o leva a desejar esse refrigerante.

Por vezes, as pesquisas (ou as circunstâncias) apontam necessidades que precisam ser satisfeitas. É provável que nem mesmo as pessoas envolvidas notem quais são essas necessidades, mas elas existem. Precisamos, então, estimular as pessoas a reagir a determinados eventos que objetivem preencher uma lacuna.

Provocar estímulo

Para ativar uma necessidade na mente de alguém, é preciso estímulo. Quando começamos a divulgar o congresso para líderes, ninguém saiu por aí dizendo que as pessoas tinham de ir para o congresso porque seria preciso realizar um evento de despertamento e visão de futuro. Vendemos, sim, a ideia de que o congresso

teria 45 preletores (nacionais e internacionais), mais de 30 inovadores de todo o Brasil, cerca de 14 horas diárias de programação e ainda falamos das belezas da cidade onde o congresso seria realizado. A grande maioria das pessoas foi ao congresso porque intencionava ver, ou ouvir, determinado preletor. Foram eles e os assuntos abordados os responsáveis por despertar-lhes o interesse.

Ninguém toma remédio porque gosta. A necessidade de livrar-se de uma dor e o estímulo de saber que tudo voltará ao normal em seu corpo levam alguém a se submeter a um tratamento. Foi preciso estimular as pessoas para que elas quisessem ir ao congresso.

No entanto, quando organizamos o congresso seguinte, as pessoas já conheciam o estilo do evento e os efeitos que um congresso desse tipo poderiam causar. Portanto, a qualidade oferecida no primeiro evento foi responsável pela continuidade dos congressos subsequentes, sem que houvesse a necessidade de divulgar com tanta ênfase quem eram os preletores. Muitos tomaram conhecimento disso na hora.

Criar expectativas

Cria-se estímulo com expectativas. Voltarei ao congresso de líderes. Para que a estratégia tivesse êxito, não poderíamos contar tudo de uma vez. Como a propaganda havia começado quase um ano antes do congresso, a cada dois ou três meses revelávamos os nomes de alguns preletores; assim, criávamos mais expectativas nas pessoas. A cada novo fato, sentíamos a temperatura aumentar, a tal ponto de interrompermos divulgações posteriores por termos receio de não poder atender a todas as expectativas.

Satisfazer as expectativas

Não se pode criar uma falsa expectativa; caso contrário, o evento fracassa. Você precisa conseguir oferecer no evento mais do que as pessoas estavam esperando. Quando se criam expectativas e se sente que a temperatura está lá em cima, é hora de verificar se o que foi preparado corresponderá ao que foi vendido.

Tenha em mente que as pessoas precisam sair de um evento com o sentimento de que tenha valido o esforço, de que o custo tenha sido compatível com o que foi oferecido e de que a vida delas tenha sido impactada com o conteúdo recebido.

Não há nada pior que criar uma grande expectativa e não poder satisfazê-la. Fui preletor, certa vez, de um congresso cuja expectativa de público era de 15 mil pessoas; o local comportava 20 mil, mas compareceram apenas 3 mil. Na noite em que falei, a expectativa do público era poder ouvir-me por volta das 20 horas mas eu só recebi a palavra às 21h15. Como foi difícil tentar satisfazer a expectativa daquele público.

Atenção para um segredo já descoberto por muitos: prometa apenas o que você pode cumprir.

Atenção para um segredo já descoberto por muitos: prometa apenas o que você pode cumprir.

Aproveitar os resultados

Um evento não pode acabar com a despedida do último dia. É preciso enfatizar que os resultados mais eficazes acontecerão após o encerramento. A grande maioria dos eventos é esquecida porque não se planeja o aproveitamento dos resultados futuros. Sei que é muito difícil medir resultados de eventos, mas isso não é de todo impossível. Realizamos, certa vez, um congresso para jovens pré-universitários. Durante o congresso, cadastramos aproximadamente 650 estudantes que haviam tomado decisões relacionadas ao futuro. Seis meses depois, entramos em contato com esses jovens. Descobrimos que, dos 650, cerca de 300 já estavam matriculados num curso universitário, exatamente na mesma área que haviam previsto. Um índice de quase 50%. Descobrimos também que alguns já estavam trabalhando na área que haviam escolhido. Sempre haverá uma forma de medir resultados. É só querer.

Não esqueça: eventos precisam:

• Sair do “mesmismo”

Durante muitos anos, os eventos que conhecíamos limitavam-se a uma repetição de modelos com personagens diferentes. Um estilo de programa pode ter sido um sucesso ao ser lançado, mas, depois de certo tempo, entra na rotina. A não-conformação é o grande segredo de um líder. Um evento pode ter sido ótimo, mas sua mera repetição não garante que será sucesso em outra ocasião. O líder sempre precisa perguntar a si próprio: “Se eu fizer a mesma coisa, dará certo?”

• Inovar

Para sair do marasmo é preciso inovar. Se, como líder, você não consegue criar

algo novo, lembre-se de que sempre haverá alguém por perto com essa capacidade.

No início de minha liderança, após meu primeiro fracasso em realização de eventos, percebi que precisava de gente boa a meu lado. A cada evento, seleciono pessoas criativas e dispostas que possam dedicar-se com excelência e garantir a inovação.

Ao longo do tempo, temos tido sucesso e obtido resultados cada vez melhores. Posso dizer que é isto que se deve esperar da equipe de inovação. Seus membros estão sempre pensando em como aperfeiçoar ou inovar cada parte de um evento, por menor que seja.

Para pensar no chuveiro

Toda atividade precisa levar as pessoas a praticar o que aprenderam, dentro da realidade em que vivem.

38

Eventos (V)

Grandes eventos dependem de grandes sonhos e de grandes planos.

Ofereço aqui um roteiro de planejamento para um evento. Procure orientar-se por ele, caso lhe falte direção nessa área. A mim, tem sido bastante útil.

1. Dados gerais

Descrição breve dos seguintes itens: alvo principal, data, local, horários, local etc.

2. Objetivos

Descrição detalhada de todos os objetivos explícitos e implícitos do evento.

3. Público-alvo

Descrição do público-alvo: peculiaridades, faixa etária, características etc. Definição do número esperado de participantes e descrição da estratégia para alcançar o número almejado.

4. Atividades coligadas

Definição e descrição das atividades paralelas que serão desenvolvidas ao longo do evento principal. Pequena descrição de objetivos de cada uma delas.

5. Conteúdo e programa

Definição do tipo de conteúdo a ser oferecido. Definição da nomenclatura de cada parte do programa. Descrição detalhada de todas as partes do programa, os horários de cada uma delas, o tipo de participação do público e dos convidados.

6. Taxas e prazos

Definição de taxas de inscrição e prazos de pagamentos. Definição do tipo de arrecadação ou cobrança, multas, exceções etc.

7. Regimento

Confecção, se necessário, de um regimento operacional para o evento, caso perdure por muitos anos. O regimento pode conter diretrizes do funcionamento do comitê coordenador e descrição das funções de cada comissão ou grupo de trabalho.

8. Calendário

Estabelecimento de um calendário do evento com todas as datas, desde o planejamento até a execução. Incluir datas de reuniões do comitê organizador, dos grupos de trabalho, de visita a autoridades, de reuniões com líderes etc.

9. Cronograma

Confecção de um cronograma geral de todas as atividades a serem desenvolvidas para o sucesso do evento. Descrever, separadamente, as atividades de cada grupo de trabalho, de cada membro da coordenação e de cada setor de atuação do evento. Incluir as datas do calendário e os prazos que precisam ser cumpridos.

10. Equipe de trabalho

Escolha das equipes: comissões, assessorias, grupos de trabalho, coordenadores gerais ou setoriais, responsáveis de equipes ou *staff* etc.

11. Finanças

Elaboração do orçamento do evento, com receitas fixas e variáveis; a participação dos patrocinadores no custo geral.

12. Logística

Definição de todos os detalhes logísticos necessários para o sucesso do evento. Condições mínimas para a realização do evento, necessidades que precisam ser atendidas, itens que precisam ser providenciados etc.

13. Marketing

Elaboração de um plano de *marketing* para o evento, envolvendo todos os tipos de promoção, conforme a definição do público-alvo.

PARA PENSAR NO CHUVEIRO

Com base no que vimos sobre eventos, que resultados você consegue medir após a realização dos eventos que promove?

39

Treinar para educar

Um líder que não pensa em treinar outros é como um casal que não deseja filhos.

Treinar líderes não significa apenas garantir o futuro das organizações, mas principalmente assegurar o presente. Todas as instituições na sociedade têm suas formas de treinamento. Algumas mais aprimoradas, outras apenas para garantir a sobrevivência. As Forças Armadas, os partidos políticos, as empresas e outros segmentos sempre treinam pessoas para alcançar seus objetivos.

Nos últimos vinte anos, muitas organizações têm treinado líderes apenas por questão de sobrevivência. Os “grandes” líderes de hoje têm, muitas vezes, menos de 20% ou 30% da experiência dos líderes do passado, sem contar o fator formação educacional, que, nos últimos anos, tem apontado um decréscimo gradativo de qualidade, tornando os novos líderes menos preparados.

Um novo programa de capacitação de líderes

As organizações precisam expandir a mentalidade e a forma de capacitar seus líderes e conhecer as consequências da falta de capacitação da liderança. Se novos líderes não forem capacitados...

... em cinco anos, a fragilidade dos líderes porá as organizações em risco.

... em dez anos, a base das organizações estará totalmente prejudicada.

... em vinte anos, os líderes trabalharão apenas para manter a aparência das organizações.

Um novo programa de capacitação de líderes começa com a conscientização da missão da organização e requer mudanças na estrutura da própria organização, para que as pessoas não sejam treinadas para atuar em organizações potencialmente falidas. As pessoas a serem capacitadas precisam saber por que serão treinadas e qual será o objetivo delas no exercício da liderança.

Algumas condições são básicas para a implantação de um novo programa de capacitação:

definição de estratégia global;

formulação de filosofia educacional para a organização;

avaliação objetiva das organizações existentes e de sua estrutura geral;

definição de alvos mensuráveis a serem atingidos;

estruturação de currículo básico para o programa de capacitação.

Consequências da capacitação de líderes

A partir do momento em que é iniciado um novo programa de capacitação de líderes numa organização, algumas consequências práticas podem ser observadas:

- A dinâmica da organização muda.
- As pessoas começam a não se conformar com pouco.
- Os bons líderes passam a delegar, e acaba a centralização num líder ou grupo.
- Estruturas ineficazes dão lugar a estruturas novas e mais envolventes.
- Os líderes começam a observar organizações em estagnação e desejarão mudar o quadro.
- O conteúdo das pessoas passa a valer mais que sua aparência.
- Começa a haver um ciclo de respeito aos líderes e motivação na equipe.
- Os planos da organização passam a ter maior durabilidade, e as metas estabelecidas são atingidas em maior proporção.
- Passa a haver um maior número de pessoas capacitadas a assumir áreas da organização.
- As pessoas passam a responder mais rapidamente a um desafio de seu líder.
- Pessoas com preparo insuficiente tendem a ter eficácia cada vez menor.

Só não esqueça de um detalhe: um novo programa de capacitação não pode deixar de fora o líder da organização; caso contrário, correrá o risco de ser um fracasso.

Capacitar para educar

Um programa de capacitação não é algo que se faça em um ano. É para a vida

toda. Para mudar uma visão são necessários pelo menos cinco anos. No entanto, se o programa não for iniciado imediatamente, em cinco anos as coisas estarão ainda piores. Tenha em mente que um programa de capacitação de líderes não apenas forma líderes, mas também gera vidas.

A capacitação dos líderes refletirá diretamente na educação dos membros da equipe. Uma educação adequada capacita líderes adequadamente. Educar para capacitar é treinar sempre. Treinar sempre significa que não basta fazer um discípulo para substituir o líder principal. Um único discípulo pode falhar. Então, faça tantos discípulos (líderes) quanto puder. Se o primeiro falhar, haverá outros que poderão substituí-lo.

Para pensar no chuveiro

O que você ensina às pessoas as está capacitando para se tornarem futuros líderes?

40

Ideias, poço de progresso

O progresso de uma organização está diretamente associado ao número de ideias brilhantes que seus líderes tiverem e desenvolverem.

Um poço é conhecido como lugar profundo, escuro e também muito perigoso. Todos têm medo de cair num poço. É comum a expressão “fundo do poço” para expressar que uma situação ou pessoa chegou ao caos.

No entanto, um poço não tem apenas aspectos negativos. É do poço que saem águas puras e cristalinas que saciam a sede, revigoram as forças e salvam vidas. É de poços profundos que saem riquezas como o petróleo, do qual derivam quase todos os produtos que fazemos uso atualmente. Os poços representam progresso em lugares onde não há água.

É um fato singular que, quanto mais água se tira de um poço, tanto mais água ele produz e de melhor qualidade. É uma fonte cada vez melhor.

Ideias

Assim também são as ideias. A cabeça de um líder precisa ser um poço do qual sempre devem fluir novas ideias, ou, pelo menos, ideias antigas com roupagem nova. Os japoneses são famosos, mas não porque tiveram ideias novas e brilhantes, e, sim, porque aperfeiçoaram o que alguém havia inventado.

Muitos líderes são um poço de ideias e ainda não sabem disso. A boca do poço está tampada. Em outros, a boca do poço parece aberta, mas o poço só serve para receber ideias e enterrá-las. Alguns líderes ficam desanimados porque veem outros terem ideias brilhantes, uma atrás da outra, e eles, mesmos, não conseguem ter nenhuma.

É bom lembrar que para estar cheio de ideias brilhantes hoje é preciso ter começado a tirar água do poço muito tempo atrás, bem devagar. Não saem de uma só vez cinquenta ideias extraordinárias. Talvez tenha brotado uma na primeira vez, e não foi lá das melhores. O importante é que a pessoa não desista.

Continue, leitor, a descer seu balde ao fundo do poço para trazer mais ideias à superfície. Cada vez que o balde vai, ele volta com ideias novas. No entanto, se o balde não descer ao poço, ele não trará nada. Se for até a metade, também não alcançará a água e voltará vazio. É preciso ir até o fundo do poço para fazer novas descobertas.

Se você não começar a praticar, jamais chegará ao ponto de ter um maior número de achados geniais. Lembre-se novamente: quanto mais água você tirar do poço, cada vez melhor ela será; ou seja, quanto mais criações você desenvolver, melhores serão.

O mais importante, então, é que você experimente as ideias que teve. Não adianta fazer boas descobertas e não pô-las em prática. Se você não fizer isso, alguém fará por você e levará o mérito. Se os japoneses não tivessem aperfeiçoado os aparelhos que outros inventaram, eles não desfrutariam o mérito que têm hoje. No exercício da liderança não basta ter boas ideias, é preciso concretizá-las.

Inspiração e transpiração

A sabedoria popular já registrou que uma nova ideia é constituída de 10% de inspiração e 90% de transpiração. Para captar uma nova ideia, não adianta mentalizá-la ou esperar que caia do alto. É preciso suar a camisa, queimar o fosfato e transpirar muito. Ninguém chegou a uma ideia brilhante em cinco minutos. Toda criação é fruto de uma sequência de ideias que se aperfeiçoam com suor e, às vezes, lágrimas. Comece a praticar, que você chega lá.

Para pensar no chuveiro

Quais foram as três últimas ideias que você tirou do “poço de ideias” que existe dentro de você? Há quanto tempo foi isso?

SEGREDOS PARA O

LÍDER DO FUTURO

41

A visão do líder

A visão de futuro de um líder não se concretiza plenamente sem que a vida do líder passe por ajustes de caráter.

Uma experiência de visão de futuro

Tive um sonho há alguns anos. Acordei incomodado no meio da madrugada com a visão de realizar algumas coisas na organização que liderava. Esse sonho também indicava que eu poderia realizar um trabalho muito mais eficaz para meu público. Não bastava manter as atividades da organização, se estas não causavam impacto na vida das pessoas.

Cerca de quatro anos mais tarde, o sonho tornou-se realidade. Depois de concretizar esse sonho, restringi-me a manter meu trabalho por aproximadamente seis meses e só depois parei para me perguntar qual era o passo seguinte. Confesso que tive muitas dificuldades para entender o que eu vislumbrava. Descobri, então, que para concretizar uma visão de futuro um líder precisa primeiramente ajustar algumas coisas em sua vida, em seu caráter e na vida de sua organização.

Inicialmente, percebi que o fato de sempre ter ocupado uma posição de liderança levava-me, muitas vezes, à arrogância e à autossuficiência. Depois percebi que havia pequenos entraves em meu caráter que precisavam ser retirados. São aquelas coisinhas que todos fazem, por isso ninguém dirá que você está fazendo errado. Depois de fazer um retiro individual, identifiquei uma lista de coisas que eu precisava corrigir. A lista começava, por exemplo, com uma coisa pequena: tirar do computador alguns programas piratas, por mais insignificantes que fossem.

Depois de começar a pôr ordem em todas as pequenas coisas, o resultado é que minha mente e meu coração começaram a ter espaço para uma visão maior. Sempre que sua vida está tomada por impedimentos, não há espaço para a visão de futuro. Da mesma forma que dois corpos não podem ocupar o mesmo espaço, ao mesmo tempo, falhas de caráter e visão de futuro não conseguem ocupar o

mesmo espaço na vida do líder.

Quando comecei a entender a visão de futuro, percebi que, se não tivesse mudado meus valores, eu corromperia a visão. Entendi também que, se não tivesse reparado algumas áreas da vida, eu jamais poderia levar outras pessoas a me seguir na concretização de uma visão.

Ao dar espaço para a visão, passei, então, a focar em como deveria executá-la.

A primeira coisa que descobri é que uma visão de futuro começa com a dedicação do próprio líder. Sempre temos a tendência de iniciar pedindo a ajuda de outros, mas uma visão requer que o líder dê o primeiro passo. Nossa disposição em entregar a própria vida para a realização de um alvo abre caminhos para o restante. Dito de outro modo: a disposição de entrega de um líder agrega outros líderes à visão.

Depois disso, comecei a concretizar a visão, mas pelo caminho errado. Em lugar de iniciar pela essência, procurei comprar imóveis e criar estruturas.A essência de uma visão é mais importante do que prédios ou estruturas; no entanto, muitas vezes nos preocupamos primeiramente com elas. Se a essência da visão for boa e justa, o prédio será consequência, mas, se a essência da visão não for digna de confiança, ficarão imóveis para disputas judiciais e dissensões.

Alguns requisitos para se chegar à visão

Uma visão depende de líderes dispostos a ajustar o próprio caráter a seu favor.

Uma visão depende de líderes dispostos a pagar o preço para fazer o que é certo. O preço é alto, mas a satisfação de fazer o que deve ser feito é muitas vezes maior.

Uma visão depende de líderes dispostos a dar exemplo. Como pedir a alguém para segui-lo a favor de uma visão, se você não a segue em sua vida?

Uma visão depende de líderes dispostos a capacitar outros. Sucesso sem discípulos é fracasso.

Uma visão depende de líderes honestos no trato com o dinheiro.

Para pensar no chuveiro

Quais são os testes de caráter pelos quais você já passou que o qualificam para

a realização de uma visão de futuro?

42

O desafio da inovação (I)

Os loucos são os inovadores que não deram certo. — Amaral Gurgel

"O desafio da inovação é um gigante que persegue os líderes." Quero usar a frase de Richard Foster, em: *Inovação, a vantagem do atacante* (Best Seller, 1991), e lançar mão de outras ideias do autor neste livro, para falar a líderes que não desejam ficar acomodados.

Como disse anteriormente, um líder não-conformado não vive sem inovar. Para o líder, criar algo novo causa tanto prazer quanto respirar o ar puro das montanhas ou beber a água cristalina de uma fonte.

INOVAR (verbo)
1 tornar novo; renovar, restaurar
2 introduzir novidade; fazer algo como não era feito antes

Entretanto, nem todos os líderes são assim. Há os que pensam ter atingido certo patamar de sucesso e que acham que o dia seguinte lhes reserva mais ou menos a mesma coisa. Estes acreditam que mudanças bruscas são improváveis, e, caso aconteçam, virão tão lentamente, que haverá tempo para reagir a elas.

1. A inovação depende de líderes não-conformados

Sempre trabalhamos com limites. No entanto, quando deles nos aproximamos, não podemos tomá-los como barreiras contra nosso avanço. Devemos mudar a rota e criar um caminho que gere um novo limite a ser alcançado. A habilidade para identificar limites é essencial para o sucesso ou fracasso do líder, pois indica a necessidade de criar uma nova forma de atuação.

Os produtos mais famosos do mundo um dia atingiram o limite de seu sucesso e pararam de vender. As atividades ou os projetos que desenvolvemos não são diferentes. Por mais brilhante que seja uma ideia hoje, amanhã ela deixará de ser.

A VANTAGEM DO ATACANTE

Para enfrentar limites, o comportamento das pessoas pode ser dividido em dois

grupos: o de ataque e o de defesa. Alguns enfrentam limites com o ataque e conseguem resultados inovadores. Outros sentem-se pressionados com os limites e passam a defender-se das novas situações.

Nas décadas de 1970 e 1980, surgiram muitas organizações inovadoras, deixando todas as outras de escanteio. No entanto, várias não levaram adiante o ímpeto inicial; por isso, logo surgiram outras empresas que dificultaram a sobrevivência de algumas das primeiras ou levaram outras delas à morte súbita. A Gol Transportes Aéreos, criada em 2001, começou a vender passagens no Brasil de uma forma que ninguém imaginou que daria certo. Algum tempo depois, todos precisaram inovar; caso contrário, ficariam para trás.

Quando os japoneses lançaram os relógios digitais, os suíços hostilizaram a invenção e não acreditaram que aquela "coisinha" fosse adiante. Alguns anos depois, os japoneses dominaram o mercado mundial de relógios.

A CORAGEM DE MUDAR

Mudar não é fácil. Nada acontecerá, a menos que um líder e sua organização aliem a busca de eficiência à competitividade. Mudar implica olhar o que está acontecendo à sua volta, reformular alguns conceitos, deixar de fazer algumas coisas e passar a fazer outras, completamente novas — algumas que você jamais imaginou fazer.

Alguns pensam que mudanças são coisas que ocorrem uma vez na vida e que o cotidiano é feito de continuidade; para estes, a preocupação está em administrar a continuidade, não algo que pudesse lhes afetar uma única vez.

A mudança que acontece uma única vez pode acabar com sua organização. Isso tem acontecido com os que acreditam que seu produto ou público são eternos. Quem poderia imaginar que o carburador de carro deixaria de ser usado? Os carros passaram a ter injeção eletrônica de combustível.

Mudar implica tirar recursos de algo que está levando a organização ao auge, para investi-lo em outro negócio de futuro incerto. No entanto, esse investimento poderá criar algo novo que substituirá, a médio ou longo prazo, o líder de mercado com muito mais abrangência.

2. Inovação não combina com conformação

Os líderes geralmente sucumbem com suas organizações porque gostam da

maneira antiga de fazer as coisas e, muitas vezes, não conseguem mudar. É raro um professor, ou preletor, surgir com uma nova maneira de proferir aulas ou palestras, assim como é raro um líder dirigir uma reunião de modo diferente. Lembro-me até hoje o susto de milhares de pessoas que lotavam o ginásio Mineirinho, em Belo Horizonte, quando fui orador de uma convenção para alguns líderes. Resolvi fazer um monólogo da vida de José, que foi governador do Egito há cerca de três mil anos. Além de ser uma palestra em estilo diferente, fui vestido a caráter, com uma capa colorida, semelhante à que José costumava usar em sua época. Os anos passaram, mas até hoje as pessoas, ao me encontrar, lembram-se daquela preleção.

Algumas organizações acham que podem descansar, pois sempre estarão na liderança. Quem chega ao primeiro lugar normalmente se conforma com isso e se esquece de inovar, por achar que ninguém vai inventar mais nada.

Segundo Richard N. Foster, a conformação com uma situação leva as organizações a cometer, pelo menos, três erros fatais:

- A decisão de não investir em novos projetos.
- A escolha do projeto errado na hora de investir.
- A inabilidade para atuar em dois jogos ao mesmo tempo: defender os projetos que se tornaram rapidamente obsoletos e atacar de fato os novos.

Resultado: a conformação conduz ao atraso.

Outro erro cometido, com certa frequência, é o de as organizações acharem que sabem o que seu público deseja. Os líderes de uma organização falida ficam chocados com a rapidez com que são abandonados pelos membros de sua equipe.

3. A inovação é um contra-ataque

Diante de tantos inovadores que passam, por vezes, à frente de sua organização, a melhor reação é contra-atacar para vencer. A conformidade e a paralisação equivalem a aceitar a falência. Contra-atacar é, pelo menos, tentar sobreviver. No entanto, a vitória não chega com um simples contra-ataque. É preciso que os atacantes façam repetidas incursões para vencer.

Para pensar no chuveiro

Foster diz que os atacantes cometem erros toscos com a mesma frequência que

os defensores, talvez até mais do que eles. Por natureza, o atacante é um oportunista que corre antes de poder caminhar, sedento para o grande ataque.

Você é, no bom sentido, um oportunista?

Você diria ser um inconformado que tenta inovar? De que maneira?

43

O desafio da inovação (II)

Alguns pensam: “Como manter as coisas?” Inovadores pensam: “Como reinventar as coisas?”

As perguntas a seguir podem ajudá-lo a identificar para onde sua organização caminha. Talvez você esteja fazendo apenas o essencial, ou talvez já esteja a caminho da inovação.

- Você já identificou o perfil de seu público-alvo e suas necessidades? Conhece o nível de satisfação de seu público com aquilo que está oferecendo a eles?
- As necessidades de seu público estão de acordo com os projetos que você tem para o futuro?
- Quais são os limites de tudo o que você oferece hoje?
- Você já identificou os seus concorrentes diretos e indiretos?
- Você conhece os limites dos concorrentes? Até onde outras organizações podem chegar e afetar a sua?
- Você sabe se a pesquisa e o desenvolvimento de novos projetos em sua organização estão aumentando ou diminuindo? Existem ideias novas sendo desenvolvidas?
- Você entende o impacto das inovações (novos projetos ou lançamentos) sobre os atuais?
- Você sabe quais de suas áreas de atuação são vulneráveis a ataques de inovações?
- Você dispõe de um plano de contra-ataque?

Se você respondeu negativamente a pelo menos três dessas perguntas deve, com urgência, pensar em inovação.

O público pede por inovação

O público pede por inovação, e a organização que não está pronta para dar uma resposta perde seu potencial. Por um lado, o grande objetivo de uma organização não é meramente se manter, mas desenvolver-se, crescer. Por outro, um público cada vez mais exigente impõe um nível de qualidade, preço, disponibilidade e

assistência em tudo que consome.

As pessoas também querem inovações. Em recente pesquisa do Datafolha, constatou-se que 77% dos paulistas e 58% dos cariocas estão abertos à inovação e dispostos a substituir produtos e serviços atuais por algo novo.

O potencial de inovação e empreendimento existe na maioria das organizações e precisa ser desenvolvido para transformar-se em resultados. Com o objetivo de que a inovação seja sistemática, a organização deve designar recursos e possibilitar que os novos líderes se desenvolvam e se transformem em empreendedores.

Inovações que revolucionaram o mercado

A seguir você pode comparar algumas substituições de produtos que ocorreram ao longo dos últimos anos e que revolucionaram o mercado.

Produto atual	**Produto antigo (em extinção)**
Injeção eletrônica	Carburador
Computador	Máquina de escrever
Acendedor automático	Fósforo
Carpete/Piso Frio	Cera/Enceradeira
Latas de alumínio para refrigerante	Latas tradicionais
E-mail	Carta
CD / MP3	Disco de vinil

Relógio digital ou quartzo	Relógio de corda
DVD	Videocassete
Câmera digital	Filme/revelação

Como uma organização pode inovar

Há, pelo menos, algumas maneiras de levar sua organização a inovar:

- Aproveitando melhor novas tecnologias assim que elas forem introduzidas no mercado.
- Criando novas maneiras de divulgar projetos a seu público-alvo.
- Investindo em *marketing* para que outros segmentos passem a conhecer seus serviços ou projetos.
- Ter sempre um novo projeto à mão para não ser surpreendido no caso de um grande sucesso perder espaço.
- Detectar áreas que ainda não foram atingidas e criar projetos para esses segmentos.
- Trabalhar hoje, mas pensar dois anos à frente.
- Estar pronto para aproveitar as oportunidades que surgirem de um momento para outro.

Para pensar no chuveiro

A inovação depende de um espírito empreendedor — às vezes aventureiro — para mudar as tradições e o compromisso com a necessidade do público-alvo. Com certeza, esses princípios levarão muitos líderes a ser bem-sucedidos.

Até que ponto você diria ter um espírito empreendedor?

44

Liderança, um compromisso de vida

Fiz um compromisso de vida: desde minha formatura, eu empenharia todos os meus dias para causar impacto na vida das pessoas.

Desde a adolescência me sinto chamado para ser líder. Sempre gostei dessa área. Eu não sabia que tipo de organizações lideraria, mas deveria me preparar. Os anos de faculdade passavam, e eu me aproximava do final do curso. A inquietação de todo formando começou a brotar em meu coração. “O que fazer após a formatura?”

Depois de estar preocupado e ansioso alguns meses, resolvi buscar a ajuda de Deus e ficar tranquilo a esse respeito. Certo dia, li o texto bíblico que diz: “Sejam humildes debaixo da poderosa mão de Deus para que ele os honre no tempo certo. Entreguem todas as suas preocupações a Deus, pois ele cuida de vocês”.

Por um lado, resolvi não me preocupar, mas, por outro, decidi firmar um compromisso. O compromisso era dedicar cada dia da minha vida, desde a minha formatura, para fazer diferença e causar impacto na vida de pessoas.

Fiz isso, pois vi muitos líderes no ócio e na mesmice, procurando um significado e apenas iludidos com a posição que tinham. Não queria desperdiçar um só dia da minha vida tentando arranjar o que fazer.

Depois desse dia fiquei tranquilo. A minha formatura foi chegando, e nada ainda estava definido. Cerca de um mês antes uma oportunidade começava a surgir. Eu sempre havia trabalhado com jovens, administração e comunicações. Eram minhas três áreas preferidas. Eu sabia que poderia fazer uma porção de coisas, mas o que mais me empolgava era administrar uma organização de maior amplitude.

Na mesma época, uma organização em São Paulo em processo de reestruturação havia criado o cargo de diretor-executivo. Fui eleito para o cargo exatamente no dia em que me graduava. Participei de uma reunião pela manhã,

quando fui eleito, e, à noite, recebi o canudo. Nesse dia, senti o que significa descansar e firmar um compromisso de vida.

O tempo passou. Permaneci na organização quatro anos e meio. Quando comecei a sentir que era tempo de sair, novamente outra oportunidade surgiu. Fui convidado para ser o diretor-executivo de outra organização na área de treinamento, que também tinha uma editora. Aceitei o convite e permaneci na função por dez anos.

Levantar a cada manhã e saber que tudo que vou fazer é consequência de um compromisso é muito importante para mim e para as pessoas que lidero. Aprendi como líder que preciso ter um compromisso de vida, para servir de referência a meus parceiros de equipe.

Para pensar no chuveiro

Um dos maiores segredos que você pode ter em sua vida é o compromisso de não ser apenas líder, mas ter certeza de que sua vida deixará marcas em outras pessoas.

Que impacto você tem causado nas pessoas que lidera?

45

Deixando a falsidade

Muitos líderes não fazem diferença no mundo, pois suas palavras estão cheias de falsidade.

Nos últimos anos de liderança tenho presenciado muitas coisas estranhas. Lembro-me de, algum tempo atrás, ter participado da assembleia de uma associação de dirigentes de empresas. Um dos participantes era muito rude em suas falas. Questionava tudo que tinha sido realizado, bem como os planos futuros.

Após algum tempo, visitei sua empresa e percebi que tudo aquilo não passava de falsidade. Tudo que ele questionava não era feito em sua organização.

Ao lembrar disso, observo que um dos problemas dos líderes é que são mais conhecidos pelo que dizem do que pelo que fazem efetivamente para mudar a realidade. Muitos dos que criticam o governo para que ele seja mais transparente e honesto não fazem isso em suas organizações. Outros querem justiça social, mas não pagam um salário digno a seus empregados.

Líderes que fazem diferença são conhecidos pela eficácia de suas palavras e por praticá-las na própria vida. Líderes assim são conhecidos como os que transformam o mundo.

Como líderes, somos responsáveis, em primeiro lugar, por verificar se baseamos nossa liderança em falsidades ou na verdade. Além disso, precisamos verificar se, com nosso comportamento, induzimos nossa equipe a praticar a falsidade ou a viver a verdade.

Não troque verdades por falsificações

Algo que não percebemos é que podemos fazer uso de falsificações para substituir verdades. Apesar de parecerem verdade, as falsificações não passam de fraude.

Uma pessoa pode ser pura e isso significa ser verdadeira. O oposto é a

impureza. No entanto, a falsificação da pureza leva à hipocrisia, ou rigidez, que faz alguém parecer puro. Na verdade, a falsificação da pureza é a condescendência.

O oposto de uma pessoa pacífica é ser irritável ou agressiva. O oposto de amável é ser áspero. A consequente falsificação revela-se na severidade de alguém que alega amar.

A falsificação não gera no líder compromisso com as pessoas. A falsificação também faz o número de regras aumentar numa organização. Se o líder é falso, ele pode ter certeza de que as pessoas também serão falsas com ele e, por isso, precisam ser vigiadas para cumprir as regras. A criação de muitas delas exige que seja nomeada uma tropa de choque.

O que desejo enfatizar é que as regras acabam tornando-se parte da falsidade. Isso não significa que uma organização não precise de regras — o ponto principal é a motivação pela qual as regras foram criadas.

É preciso lembrar que a verdade causa impacto na vida das pessoas, gera compromisso, aponta erros, e não há necessidade de vigias. A própria pessoa julga seus atos, em nome do compromisso de viver a verdade, tendo como exemplo o líder.

Muitos, porém, preferem praticar a falsidade, pois ela é bem mais fácil. Para ser verdadeiro, é preciso entregar-se completamente; a falsidade depende apenas dos lábios. É aí que está o problema. Aquele que troca a verdade pela falsidade contribui para a manutenção de um ciclo vicioso na organização. Por sua vez, o líder que está mais preocupado em fazer valer as regras da organização, por causa de um ambiente de falsidade, contribui decisivamente para o distanciamento dos membros de sua equipe.

Precisamos lembrar que um líder carente de verdade produz uma equipe cheia de falsidade.

Como o líder deve ser conhecido

Os líderes devem viver a verdade — não regras — para que sua autoridade seja reconhecida. Viver a verdade e desafiar a equipe a fazer o mesmo resolverá questões cruciais numa organização. O modo de agir de um líder precisa ser direcionado pela verdade. Você pode assumir uma organização e rever todas as normas, mas isso não a fará crescer. No entanto, se o líder abandona a falsidade e

vive a verdade, isso certamente fará diferença na vida das pessoas e na vida da organização.

Para pensar no chuveiro

No futuro, você será substituído. Se tiver sido falso e vivido apenas de regras, estas serão mudadas, e talvez ninguém mais se lembre de você. No entanto, se você vive a verdade, ao deixar uma organização, sua marca fica não apenas na organização, mas especialmente na vida das pessoas.

Já existe muita falsidade no mundo. É hora de dar à verdade a relevância que ela merece. Este é o seu diferencial. Tenha coragem. Faça isso. Se você valoriza esse segredo, pratique-o em sua vida.

Quanto de falsidade existe em sua vida e em suas palavras?

46

Doutorado em liderança

Se você deseja estar apto para qualquer área da liderança, lidere jovens. Eles lhe darão um doutorado em liderança.

Comecei a ser lider aos doze anos, ajudando a liderar um grupo de jovens. Parece incoerência um adolescente liderando jovens, mas foi exatamente o que aconteceu. Aos quinze anos, tornei-me presidente de um grupo de adolescentes; aos dezessete, fui eleito presidente de um grupo de jovens. Já se passaram mais de 35 anos e nenhuma faculdade, nem curso de liderança ou especialização puderam oferecer-me o conhecimento que adquiri.

Os jovens são dinâmicos, exigentes, questionadores, inovadores e não se contentam com algo que não seja o melhor. Para liderar jovens, é preciso sempre estar atualizado e pronto para fazer mudanças, mesmo que as últimas mudanças tenham sido feitas na semana passada. Isso é bom, pois nos leva a ser dinâmicos e a desejar fazer melhor o que já foi bem-feito.

Depois de liderar várias organizações de jovens, sinto-me capacitado a dirigir qualquer empresa, pois hoje nada é tão difícil que não possa ser feito. A palavra ‘impossível’ praticamente não existe em nosso vocabulário quando lideramos jovens. E o melhor — parece que não envelhecemos.

As novas gerações

Pelo fato de o Brasil ser um país jovem, isso significa que qualquer pessoa que assumir um cargo de liderança nos próximos vinte anos terá como equipe um grande número de jovens. Entretanto, a nova geração tem características peculiares que precisam ser conhecidas por todo líder. Veja quais são algumas tendências das novas gerações.

Agravamento da realidade em que o jovem vive . Desunião, fraqueza e busca de respostas em fontes erradas. Milhões de jovens estão desorientados e sem rumo; muitos fazem centenas de coisas, mas nenhuma com relevância para a vida. Qualquer um que subir no caixote de tomate e começar a gritar consegue

reunir multidões. Os jovens não têm suas necessidades satisfeitas e continuam à procura de algo que possa lhes satisfazer. A situação só se agrava a cada dia.

Deformação da personalidade pela pressão do ambiente em que a nova geração está sendo formada . Ameaça terrorista, desastre ecológico, avanço tecnológico desenfreado, violência, sistema econômico repressivo, drogas, sexo, imoralidade. Estas e muitas outras coisas levam a personalidade dos jovens à deformação. Para se ter uma ideia, um jovem com 15 anos de idade já viu mais de 15 mil assassinatos na TV, segundo pesquisa da MTV. As pessoas não entendem por que a nova geração está se perdendo, mas a explicação é simples. A influência do que deforma a personalidade tem sido maior que a influência dos laços familiares.

Busca constante de novidade . A aspiração de inovar domina a nova geração, quer na música, quer em seitas religiosas ou na tecnologia. Pais e líderes mal absorvem uma nova onda, e ela já se torna ultrapassada. O novo não chega a satisfazer, e os jovens já querem algo ainda mais novo.

Falta de conteúdo em todas as áreas da vida . Queda do ensino escolar e no profissionalismo, falta de liderança e de conhecimento em áreas vitais. Há alguns anos, muitas faculdades exigiam 90% de aproveitamento do curso para aprovação final de um aluno. O nível decaiu tanto, que hoje algumas exigem apenas 50% e sem endurecer muito. A começar dos próprios mentores e mestres, falta profundidade de conteúdo.

Defesa de causas aparentemente bonitas, mas não factíveis na vida pessoal . Partidos políticos, responsabilidade social, sem-terra, infectados pelo vírus HIV, ecologia, liberdade de presos políticos, áreas indígenas, fome e racismo. Todas são causas muito bonitas e necessárias, mas os jovens estão dispostos apenas a sair pelas ruas empunhando faixas numa passeata. Vão embora para casa, e o assunto só é lembrado na passeata seguinte. A capacidade de agitar é muito grande, mas há pouca disposição para realizar algo.

Dificuldade de confiar em pessoas mais experientes . Descrédito total em políticos, pais, alguns líderes religiosos e pessoas que tenham dado maus exemplos. O jovem é, por natureza, defensor da justiça. Ele quer ver as pessoas praticarem o que ensinam. Normalmente, as maiores frustrações vêm do próprio lar. Pais que dão mau exemplo causam danos emocionais na vida de seus filhos que podem perdurar anos. Líderes que deram exemplos negativos caem no descrédito, e dificilmente recuperam a confiabilidade anterior. O que dizer de

políticos? Para o jovem, vale o que se faz, não o que se fala.

Consumismo . Desejo desenfreado e crescente de adquirir. Os *shopping centers* tornaram-se templos da grande maioria de jovens. As vitrinas ainda podem ser um mundo de ilusões, mas os jovens estão preocupados em trabalhar duro até conquistar tudo que esteja do lado de dentro de uma loja. O comportamento consumista afeta os conceitos de valor e de compaixão da nova geração. A coisa mais importante a grande parte dos jovens é ter dinheiro para comprar uma roupa de grife ou algo que a maioria esteja usando, e isso não exclui jovens de comunidades desfavorecidas; muitos querem andar como andam os da zona sul. Por vezes, são capazes de gastar o salário de um mês inteiro com uma peça de roupa, mas, para eles, vale mais a aparência.

Sexualidade sem controle . A cada dia que passa, os jovens entregam-se mais ao sexo livre. Os relacionamentos descompromissados e o prazer pelo prazer tomam conta da cabeça da nova geração. Com isso, o número de adolescentes grávidas só aumenta, e, no futuro, o número de crianças deixadas sozinhas em casa será maior que o número de crianças abandonadas nas esquinas. A Aids tem sido outro fruto da sexualidade sem controle. O padrão de pureza e moralidade da nova geração está cada vez mais deteriorado.

Do que as novas gerações precisam

Você dirá que as novas gerações precisam de muitas coisas, e que seria praticamente impossível pensar numa lista completa. Há, no entanto, pelo menos quatro itens que não faltariam nessa relação.

Conteúdo . Ou seja, profundidade de ensino que atenda às necessidades dos jovens. Apesar de aparentemente superficial, a nova geração espera ser confrontada por seus líderes; os jovens desejam que seus valores sejam questionados. Estão cansados de ouvir conteúdos que não fazem diferença alguma.

Valores sólidos . As novas gerações procuram valores firmes, nos quais possam fundamentar a vida. Os jovens não querem viver uma realidade falsa no ambiente familiar ou profissional.

Relacionamentos verdadeiros . As novas gerações estão cansadas das falsas amizades. Desejam estar ao lado de pessoas a quem possam confiar seus segredos e em quem haja sinceridade.

Mentores . As novas gerações desejam ser mentoreadas pelos mais experientes. Querem usar a própria força, sem menosprezar a sabedoria dos mais experientes.

Perceba, então, que o desafio de liderar as novas gerações é grande. Este é, na verdade, o maior desafio que qualquer líder pode enfrentar.

Liderar jovens equivale à obtenção do grau de doutor, sem que, para isso, seja preciso frequentar a faculdade. Na universidade, você precisaria defender uma tese a uma banca de examinadores. Liderando jovens, você precisará superar o desafio de ser aprovado por um grupo muito mais exigente que tem nas mãos a chance de reprová-lo no exercício da liderança.

Para pensar no chuveiro

O que você tem a oferecer às novas gerações?

47

O líder e o século 21

Como líderes desta nação, ou nós mudamos, ou seremos mudados. — Ulisses Guimarães

O ritmo das mudanças no século 21 será tão acelerado, que os líderes que não souberem adaptar-se a elas se tornarão peças de museu.

Edson Vaz Musa, ex-presidente da Rhodia do Brasil, escreveu em artigo no jornal *O Estado de S. Paulo* para mostrar que o conhecimento do homem teve o seguinte comportamento nas últimas décadas, em comparação com o de outros séculos:

Período	**Conhecimento do homem**
De 1750 a 1900 (150 anos)	Dobrou
De 1900 a 1950 (50 anos)	Dobrou
De 1950 em diante	Dobra a cada 10 anos

Os dados permitem dizer que uma criança aos 10 anos de idade sabe mais em alguns aspectos da vida que seu pai quando tinha 35 anos. A aceleração do conhecimento faz que as mudanças sejam inevitáveis dentro e fora de uma organização. Os líderes devem ter em mente que os membros de sua equipe vivem 24 horas por dia respirando novas tecnologias. No trabalho, na escola, em casa ou na rua, as pessoas que lideramos estão acostumadas com o ritmo acelerado de mudanças que o avanço do conhecimento provoca.

Entretanto, em muitas organizações, as pessoas desejam manter o padrão

inalterado das coisas. Esperam viver o século 21 do mesmo jeito que nossos antepassados começaram o século 20.

No entanto, as mudanças acontecem de uma forma que ninguém pode resistir a elas. Os líderes mais tradicionais e apegados a descobertas antigas não podem impedir que algo tome um novo rumo. A própria abertura política e econômica do Brasil possibilita isso. O povo promove mudanças, mesmo que seus líderes não concordem com elas. Pela natureza do brasileiro, as coisas nunca acontecem pela força, mas sempre com um "jeitinho". Quando menos se espera, no entanto, elas acontecem.

O muro de Berlim não resistiu. Este é um segredo que todo líder deve aprender: saiba tirar proveito das mudanças para cativar sua equipe. Não espere que ela o pressione por mudanças; mude primeiro. Ela verá em você um líder que quer acertar e que sempre está interessado no melhor para a organização que dirige.

Uma organização, ou líder, sempre deve estar à frente no tempo, em relação aos demais. Quando alguém tentar imitá-lo, você estará à frente novamente. Esse conceito está muito associado com o de inovação. Mudança, porém, significa coragem. Você pode até inventar coisas novas, mas, se não tiver coragem de pô-las em prática, de nada adiantará.

Percebo que algumas coisas fatalmente mudarão a liderança e as organizações no século 21:

A participação das mulheres na estrutura das organizações.

Muitas organizações que funcionaram por longos anos morrerão e darão lugar a novos tipos de organização.

Líderes que não se qualificarem adequadamente e não tiverem conteúdo para liderar pessoas serão gradativamente substituídos ou relegados a segundo plano.

Líderes que se preocupam apenas em manter a organização serão apagados do mapa e deixarão de ter lugar na organização que dirigem.

Isso tudo é apenas a ponta do *iceberg* . Não é possível dimensionar a profundidade das mudanças que virão pela frente. Assim, se você não quer tornar-se um líder peça de museu, mude. Termino com uma frase de Ulisses Guimarães, dita nas primeiras eleições no Brasil após o regime militar: "Como líderes desta nação, ou nós mudamos, ou seremos mudados".

Para pensar no chuveiro

Que marcas você pretende deixar no século 21 por intermédio de sua liderança?

48

Estratégia para o século 21 (I)

Um líder sem estratégia é como um soldado que vai para a guerra e pula de paraquedas sem planejar o salto. Assim que atinge o chão, surpreende-se ao ver que caiu em solo inimigo.

O século 21 é um grande desafio para a imaginação e para o talento de todos os líderes de organizações. É necessário que as organizações encontrem uma estratégia de desenvolvimento para navegar neste século.

Os anos que virão devem ser conhecidos como “anos do milagre do desenvolvimento”. Entretanto, para que isso aconteça, em primeiro lugar não adianta usar a Política do Basta.

Política do Basta

Muitos líderes sabem fazer apenas aquilo que sempre fizeram. Usam o que chamo de “Política do Basta”, ou seja, *basta continuar fazendo as mesmas coisas de sempre* . Por exemplo:

Basta ficar com os mesmos projetos de sempre, pois as pessoas continuarão participando sem questionar.

Basta manter 20% ou 30% de sua equipe envolvida nos projetos da organização, que ela se manterá; os demais a seguirão.

Basta continuar achando que as pessoas alcançadas pela organização ficarão satisfeitas com o que vocês oferecem. Doce ilusão. Quando elas começarem a faltar aos compromissos ou encontros, será fácil arranjar desculpas, pois você dirá que sempre fez algo por elas, mas foram elas que desanimaram e desistiram.

Basta copiar o que todo mundo faz para manter a organização. Essa atitude revela imensa falta de criatividade, e a equipe percebe.

Basta apelar ao membro da equipe quando você não conseguir convencê-lo do que pretende. Para muitos líderes, a chantagem emocional ainda funciona.

Basta manter a organização até passá-la para o futuro líder. Quando não aguentam mais, muitos líderes se esforçam apenas para conseguir cumprir o final do mandato e entregar o cargo para o líder seguinte.

Infelizmente, essas são “estratégias” de muitos líderes. O século 21 exige *sensatez e coragem* . A tecnologia, a computação, a aviação, e outros recursos, foram colocados à nossa frente para serem usados com sabedoria. O século 21 exige estratégia especial para se recuperar o tempo perdido.

O SÉCULO 21 EXIGE...

Líderes de visão. Pessoas que não estejam olhando apenas para os bons feitos do passado, mas que estejam preocupadas com o futuro e com a influência que suas organizações podem ter sobre as pessoas.

Organizações com missão. Organizações preocupadas em saber por que existem, o que farão e para onde estão indo. Não basta continuar tendo uma organização só porque ela sempre existiu.

Líderes que desejem causar impacto. Líderes que tenham como estratégia principal causar impacto transformador na vida de pessoas e da sociedade.

Líderes que reconheçam não entender de tudo e que procurem assessoria. Lembre-se de que você não é um superlíder que tem todo poder e pode fazer todas as coisas acontecerem.

Busca de recursos nas mais diversas fontes. Ao mesmo tempo em que a tecnologia avançou, os recursos parecem ter-se tornado escassos. É preciso ser criativo para obter recursos nas mais diversas fontes, dentro e fora de sua organização. Para que um projeto seja desenvolvido, é preciso arrancar água da pedra.

Aproveitamento dos recursos nos mínimos detalhes. No passado, muitos recursos eram desperdiçados. Hoje é preciso aproveitar tudo. Veja, por exemplo, a onda ecológica que tem dominado o mundo. O que dizer da reciclagem e do aproveitamento dos recursos naturais. O mesmo espírito tem chegado à liderança. É preciso ser criativo para aproveitar todos os recursos.

Saber o que as pessoas querem e procurar atender às suas necessidades. O conceito de uma organização tradicional pressupõe que, como líder, você faça todas as coisas costumeiras sem se preocupar com as necessidades das pessoas.

O conceito de uma organização pós-moderna pressupõe que a necessidade das pessoas esteja acima de qualquer interesse. A organização existe para atender às necessidades das pessoas, não são as pessoas que devem adequar-se ao que a organização exige que elas façam.

Planejamento e previsão. Um líder sem planejamento ou previsão é semelhante a um piloto de avião que sai para uma viagem sem rota a seguir. Das duas uma: ou o avião pode chegar a um lugar totalmente diferente do planejado, ou pode bater contra uma montanha qualquer que encontrar pela frente.

A estratégia é um dos recursos mais importantes de um líder. Se você não tem uma estratégia para o que desenvolve, significa dizer que, enquanto você anda, sua equipe já está correndo. As organizações do século 21 serão dirigidas ou por uma estratégia, ou pela fantasia. Ou as organizações se estruturam e dizem para o que vieram, ou os membros de sua equipe dirão que não lhes servirão mais.

Afinal, o que é estratégia?

A estratégia é composta de:

Pesquisa . A pesquisa define as características técnicas e a qualidade do trabalho que se espera desenvolver. Conheça o público e o que ele espera da organização e de seus projetos.

Plano . O plano define quem se deseja alcançar, de que maneira e que alvos atingir.

Público. O público é a convergência de ideias com o grupo que se espera alcançar, a convicção de que os planos são importantes e de que o objetivo pode ser atingido.

Execução . A execução é a aplicação do plano, desenvolvido com base na pesquisa, com o público-alvo envolvido.

O caminho para a estratégia

O caminho para descobrir a estratégia passa por:

- uma comparação honesta da missão da organização com o que se tem realizado;
- uma definição de que tipo de reação se espera do público-alvo;
- uma definição dos produtos ou serviços que serão oferecidos às pessoas para

atender às suas necessidades;
- um investimento em recursos humanos e em alta tecnologia para alcançar seu público;
- um rompimento dos parâmetros normais se for necessário.

Para pensar no chuveiro

Você é adepto da Política do Basta?

Até que ponto sua realidade tem sido a de um piloto sem rota a seguir? Cuidado com as montanhas que encontrará pela frente.

49

Estratégia para o século 21 (II)

A estratégia do século 21 é a reinvenção.

Estratégia e inovação

A estratégia para o século 21 abrange a inovação. Inovar é pensar de modo novo dentro de sua realidade. A inovação não sai pronta, mas evolui. Quem é inovador (criativo) sempre tem mais espaço. Quando se fala em inovar, é necessário ter metas. Inovação bem-sucedida é a que tem alvos claros a serem atingidos dentro de uma visão de longo prazo.

Estratégia e expectativa

Toda estratégia de uma organização deve considerar o que as pessoas esperam. Existe hoje um choque muito grande entre o que as pessoas esperam e o que as organizações oferecem. Veja, por exemplo, a comparação entre o que as pessoas de uma organização esperavam e o que elas receberam:

O que as pessoas esperavam	**O que a organização ofereceu**
Relacionamento	Ativismo
Pessoas que as ajudassem em suas necessidades	Serviços em demasia
Soluções para os seus problemas	Estrutura pesada
Inovação	Mesmice

Ser ouvidas	Regras a serem seguidas
Qualidade	Quantidade
Ter respostas às suas perguntas	Respostas a perguntas que ninguém fez

O líder e a estratégia

Para que o líder consiga desenvolver estratégias para o século 21, é preciso que ele tenha algumas características:

- Ter visão estratégica.
- Conhecer a área em que atua.
- Valorizar as pessoas e suas necessidades.
- Desenvolver novos líderes com a prática do mentoreamento.
- Acreditar no que está desenvolvendo.
- Saber formular estratégias conforme as mudanças do mundo.
- Dar rapidez ao desenvolvimento dos projetos.
- Motivar constantemente sua equipe.
- Saber inovar.
- Ter coragem, se necessário, para mudar o rumo da organização que dirige.

Estratégia bem-sucedida

Aqui vão algumas dicas práticas que podem ser usadas para que uma estratégia tenha êxito:

- Liderar pessoas não pode ser encarado como atividade. É um modo de vida.
- O acompanhamento de uma estratégia é tão importante quanto seu lançamento.
- Em qualquer estratégia, esteja preparado para recuar no momento certo.
- Para descobrir a estratégia da organização que você lidera, é preciso ter criatividade e mente analítica, bem diferente de uma mentalidade guiada pelo ativismo ou pela monotonia.
- Em qualquer programa que você lançar, coloque um membro de sua equipe no grupo que está à frente do projeto.
- Já não basta satisfazer o membro de sua equipe. É preciso encantá-lo. Para

isso, lance projetos e ações amigáveis que conquistem, ao primeiro olhar, o coração e a mente de seu parceiro.

- Sempre há recursos financeiros para bons projetos.

Para pensar no chuveiro

As equipes da atualidade são mais dinâmicas, por isso a estratégia das organizações deve ser repensada e questionada. Quem continuar insistindo na mesmice cairá no esquecimento. As organizações precisam de uma nova estratégia. Sua equipe depende de você.

50

Marque época

Não vale a pena ser líder apenas para ter a foto na galeria de ex-líderes de uma organização. É preciso marcar época.

Tiago, um dos autores da Bíblia, diz que a nossa vida é como vapor. Quando penso nessa comparação, lembro-me do vapor que sai de uma panela quente ao se levantar a tampa. Aquele vapor desaparece rapidamente. Nossa vida, por mais longa que seja, é como o vapor. Sessenta ou setenta anos passam rapidamente.

Na liderança, os cargos que ocupamos são ainda mais efêmeros. Um, dois, quatro ou cinco anos passam a jato. Planos que idealizamos antes de tomar posse, às vezes, nem chegam a ser concretizados. Portanto, o exercício da liderança precisa ser bem projetado para marcar época. Muitos líderes são lembrados pelo que fizeram de errado ou pelo que não fizeram. Outros são simplesmente esquecidos.

Há, entretanto, líderes que marcam época. Eles são conhecidos não apenas por uma placa de bronze na qual ficou gravado o nome deles, ou simbolicamente como nome de uma sala ou de um prédio. Eles deixam marcas no coração e na mente das pessoas. A sombra deles fica por muito tempo no lugar onde atuaram.

Líderes inconformados, inovadores e realmente preocupados com necessidades de pessoas marcam época. São os que não se contentam apenas em transferir seu cargo a outra pessoa. São os que dominam o tempo e empenham projetos que ultrapassem barreiras e fronteiras.

Muitas pessoas conseguem exercer cargos de liderança e passam pelo tempo sem ser percebidas. Não estou dizendo que o líder deve almejar fama nem divulgar seus feitos, mas que ele deve estar preocupado em deixar suas marcas no tempo. Entendo que exercer liderança é fazer algo que se transforme num marco de vida.

Marcar época não quer dizer que as pessoas devam lembrar-se de você como

superstar . Aliás, elas nem precisam lembrar-se de você (caso não queiram), mas precisam ter na mente o que você fez. Recordo-me sempre da frase do amigo e mestre Orivaldo Pimentel Lopes: “Não trabalhe para que os outros o vejam, mas, ao trabalhar, saiba que os outros o estão vendo”.

MARCOS E MARCAS

Coordenei a realização de um grande evento há alguns anos. Foi um congresso para cerca de sete mil pessoas. Após um ano, fui convidado para ser preletor de outro congresso. A equipe organizadora do evento havia designado uma jovem para dar-me apoio durante o congresso nas palestras e no deslocamento. Certo dia, entre uma palestra e outra, começamos a conversar, e ela me disse:

— Estou cursando o primeiro ano da faculdade.

Eu lhe respondi:

— Que bom! Como você decidiu fazer esse curso?

A jovem então me contou:

— Participei de um congresso para líderes há cerca de um ano, e o que ouvi foi tão forte que definiu minha decisão.

Eu havia sido um dos idealizadores e coordenadores do congresso. Depois de falar que era fruto do congresso, a jovem virou-se para mim e perguntou:

— O senhor esteve nesse congresso?

Ao mesmo tempo em que eu poderia sentir profunda frustração por não ter sido reconhecido, não me importei com isso e vibrei, pois meu trabalho havia influenciado uma pessoa, e isso traria bons frutos a alguém pelo restante de sua existência.

É por isto que vale a pena ser líder e pagar o preço — pelas *marcas* e pelos *marcos* que deixamos na vida de pessoas.

MARCA (substantivo)
1. traço, sinal
2. estilo ou maneira pessoal
3. impressão, efeito de uma causa no espírito de alguém

MARCO (substantivo)
1. sinal de demarcação

2. coluna, pirâmide, cone ou cilindro, feito tradicionalmente em mármore ou granito, e destinado a fixar a lembrança de um acontecimento ou a associação deste com determinado lugar; sinal, símbolo

3. ponto de referência

PARA PENSAR NO CHUVEIRO

Não vale a pena assumir uma função apenas para ter um título ou aumentar o número de seções de seu currículo. A liderança que vale a pena é a que pode deixar marcas e marcos. Como as pessoas se lembrarão de você daqui vinte ou trinta anos? O que você já fez, ou o que faz, tem um valor tão grande a ponto de abalar a vida dos que estão a seu lado?

Não cometa o erro de medir os resultados de sua liderança apenas por estatísticas ou pela grandeza física do que você promove. Tenha coragem de medir os resultados de sua liderança pelo impacto causado na vida dos que estão ligados à sua organização.

Meu desafio a você é: Não seja apenas “mais” um líder. Seja um líder que marque época. Isso causará diferença tamanha em você, em sua equipe e em seu mundo, seja grande, ou pequeno.

Que marcas você pretende deixar na vida das pessoas que lidera?

Frases

SEGREDOS PARA CONHECER

1. A pessoa do líder
   O maior segredo de um líder são os segredos que guarda em seu interior. Se você não conhecê-los nem dominá-los bem, regra de liderança alguma fará você ter sucesso.

2. O líder e sua influência
   Só em olhar para determinada coisa, o líder já exerce influência.

3. O líder e a espiritualidade
   A espiritualidade tornou-se um requisito para o líder — não um apêndice.

4. Os sentimentos do líder
   Nenhum líder é de ferro.

5. Mentores do líder
   Os segredos menos dolorosos da liderança são aqueles que seus mentores lhe ensinam e que você põe em prática.
6. Coragem para as coisas difíceis
   Coragem e ousadia são dois segredos que devem fazer parte da vida de todo líder. Coragem de tomar decisões difíceis e de confrontar o erro. Ousadia de fazer coisas diferentes por mais tradicional que seja o ambiente.
7. Honestidade e sinceridade
   Honestidade não é um dos segredos da vida do líder; faz parte de seu caráter.
8. Moralidade sem segredos
   Nenhum segredo para o sucesso de um líder pode salvá-lo da ruína se ele tiver segredos em sua moral.
9. Uma filosofia pessoal
   Se há um segredo que você deve contar a todos é a sua filosofia pessoal de liderança.
10. Faça discípulos
    A grande diferença entre você fazer um sucessor e fazer um discípulo está no fator tempo. Você faz o sucessor quando está para deixar uma posição, mas o

discípulo, você pode começar a formar desde o dia em que assume uma nova função.

11. Não esqueça de sua família
    Você deve fazer de tudo para salvar o mundo, desde que não se esqueça da própria família.
12. Viver acima da mediocridade
    Viver acima da mediocridade é a marca dos líderes que fazem diferença

SEGREDOS PARA AMADURECER

13. Sempre há o que aprender
    Sempre tive para mim que a experiência de alguém pode servir para que eu não desperdice uma etapa da minha vida.
14. Tornando os sonhos realidade
    Os sonhos são os segredos mais extraordinários do líder.
15. Estude ou tenha assessoria
    O tempo do líder sabe-tudo acabou.
16. Firmeza para vencer as crises
    Só se vence uma crise quando se acredita que é possível vencê-la. Do contrário, não a enfrente. Ela irá derrotá-lo.
17. Liderando jovens
    Liderar jovens é lidar com um pensamento revolucionário em seu extremo e saber que é preciso conduzi-los a um porto seguro

SEGREDOS PARA ADMINISTRAR

18. Planejamento e administração do tempo
    Nenhum líder conseguirá administrar seu tempo sem antes administrar a própria vida.
19. Plano B
    Todo atleta tem seu reserva; todo presidente tem um vice; e todo planejamento que se preze tem um plano B.
20. Gerando e gerindo recursos
    “Não existe dinheiro.” No dia em que essa afirmação derrotar você, deixe de ser líder.
21. Tirando água de pedra
    Um líder não faz muita coisa sem dinheiro, por isso sempre está em busca de novos recursos. É preciso lembrar que o dinheiro está na cabeça de líderes criativos e no bolso de colaboradores. Basta saber transferi-lo para um

grande projeto.

22. Previsão e intuição
    Um líder não pode deixar de prever as coisas, mas também não pode desprezar sua intuição. Há previsões que só o líder pode explicar, e há intuições que só serão explicadas com fatos.
23. Qualidade
    Eis uma palavra que o líder deve lembrar todos os dias: qualidade.
24. Trabalhe com folga
    A liderança é como o corpo humano. Se seu corpo é submetido a atividades intensas sem descanso, você acabará estressado.
25. Onde não há crescimento há questionamento
    Quando você começa a falar muito da glória passada é porque está tentando justificar a estagnação presente.
26. Elaborando um orçamento
    Gastar dinheiro nunca é difícil. O complicado é planejar como fazer uso dele.
27. Administrando com sabedoria
    Um administrador nem sempre é líder, mas um líder que não seja pelo menos um pouco administrador, certamente cometerá muitos erros.

SEGREDOS PARA COMUNICAR

28. Comunicar, e bem!
    Você pode fazer muita coisa mas, se não comunicar isso à sua equipe, ela sempre achará que você não está fazendo nada.
29. Diplomacia, um segredinho bom!
    Quando você consegue dizer a alguém que ele tem mau hálito e depois disso ele continua seu amigo, é porque você foi diplomata.
30. Pesquisas
    Para muitos líderes, resultados de pesquisa são terror ou ameaça. Para líderes de visão, a pesquisa é uma aliada.
31. Falar em público
    Todo líder deve aprender a falar em público. Mesmo que você não seja um excelente orador, é preciso que saiba como se comunicar com sua equipe.
32. Liderando adolescentes
    Se liderar é uma arte, liderar adolescentes é uma peripécia.
33. Envolvendo colaboradores
    Não basta ter colaboradores a seu lado. É preciso que eles saibam por que estão a seu lado. Dessa forma, permanecerão mais tempo.

SEGREDOS PARA REALIZAR

34-38. Eventos

Evento não é ativismo com maquiagem.

39. Treinar para educar

Um líder que não pensa em treinar outros é como um casal que não deseja filhos.

40. Ideias, poço de progresso

O progresso de uma organização está diretamente associado ao número de ideias brilhantes que seus líderes tiverem e desenvolverem.

SEGREDOS PARA O LÍDER DO FUTURO

41. A visão do líder

A visão de futuro de um líder não se concretiza plenamente sem que a vida do líder passe por ajustes de caráter.

42-43. O desafio da inovação

Os loucos são os inovadores que não deram certo. — Amaral Gurgel

44. Liderança, um compromisso de vida

Fiz um compromisso de vida: desde minha formatura, eu empenharia todos os meus dias para causar impacto na vida das pessoas.

45. Deixando a falsidade

Muitos líderes não fazem diferença no mundo, pois suas palavras estão cheias de falsidade.

46. Doutorado em liderança

Se você deseja estar apto para qualquer área da liderança, lidere jovens. Eles lhe darão um doutorado em liderança.

47. O líder e o século 21

Como líderes desta nação, ou nós mudamos, ou seremos mudados. — Ulisses Guimarães

O ritmo das mudanças no século 21 será tão acelerado, que os líderes que não souberem adaptar-se a elas se tornarão peças de museu.

48-49. Estratégia para o século 21

Um líder sem estratégia é como um soldado que vai para a guerra e pula de paraquedas sem planejar o salto. Assim que atinge o chão, surpreende-se ao ver que caiu em solo inimigo.

50. Marque época

Não vale a pena ser líder apenas para ter a foto na galeria de ex-líderes de uma organização. É preciso marcar época.

Índice de assuntos

por capítulo

[1] Narrada em 1Samuel 3, in: *Bíblia Sagrada* , *Nova Versão Internacional* (Barueri: SBB, s.d).

[2] *Para ajudar nessa área, escrevi o livro Família S/A* , publicado pela Editora United Press. Esse livro ajuda o líder a ter planos para a família.

[3] *Paul D. Stanley falam sobre vários tipos de mentoreamento (apud Joel Comiskey,Multiplicando a liderança* , 2000, p. 93s.) numa escala que varia entre discipulado ativo, aconselhamento ocasional e até mesmo o método indireto ou passivo da leitura, entre outros: "[...] Dependendo do tipo de relacionamento, um mentor poderá ser professor, técnico, discipulador, amigo, conselheiro ou consultor" (p. 93).

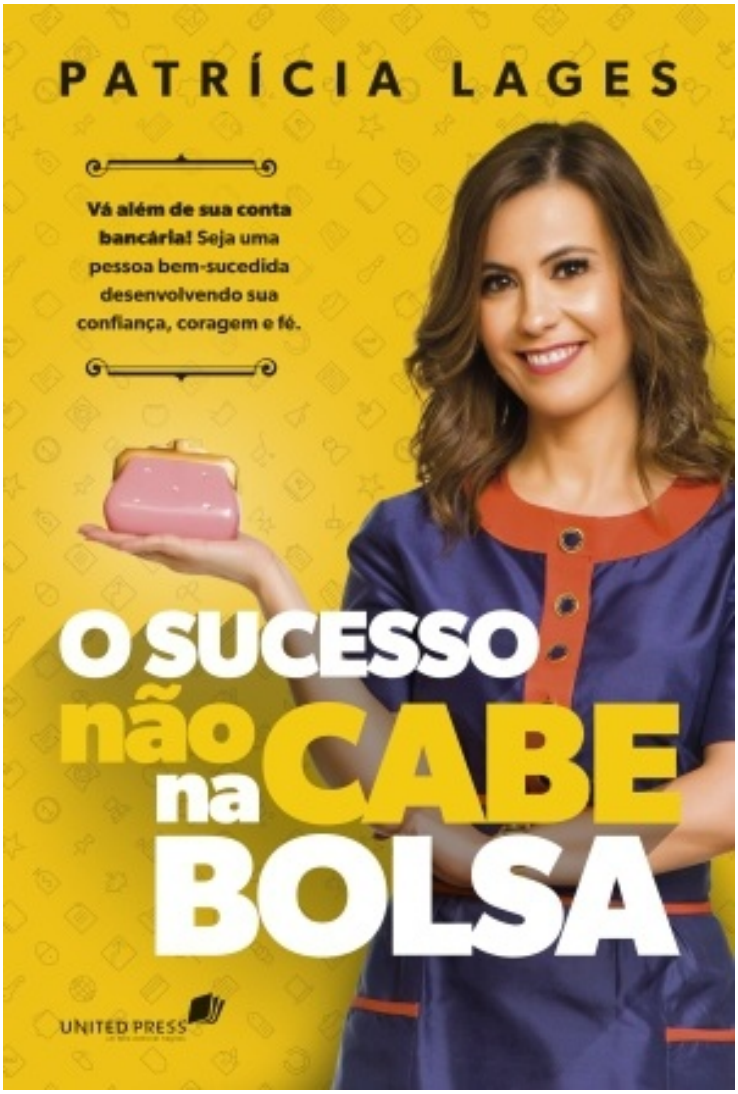
[4] *Mateus 18.15. In: Bíblia Sagrada* , *Nova Versão Internacional* (Barueri: SBB).

Sua opinião é importante
para nós, por gentileza
envie seus comentários
pelo e-mail
editorial@hagnos.com.br



Visite nosso site: www.hagnos.com.br

Esta obra foi composta
na fonte Agaramond
corpo 11,5/15,5 e
impressa na
Imprensa da Fé.
São Paulo, Brasil,
inverno de 2011.



O Sucesso não cabe na bolsa

Lages, Patricia
9788524305481
232 páginas

Compre agora e leia

SUCESSO NÃO É SORTE. É ATITUDE! A Bíblia Sagrada, através de

seus heróis e de suas histórias ricas em sabedoria, vem ao longo dos séculos, revelando importantes lições que devem estar presentes em nosso dia a dia. Em suas páginas, ganhamos a certeza de que ser um vencedor ou vencedora, seja qual for a área, não necessariamente está conectado ao dinheiro, mas ao medo que temos de crescer e de fazer algo novo. Em seu novo livro, a palestrante e autora best-seller Patricia Lages revela que ser uma pessoa vencedora não se resume ao que se tem na carteira ou se carrega na bolsa. Através de grandes exemplos eternos e simples lições práticas, ela orienta o leitor sobre os caminhos necessários para alcançar definitivamente o sucesso por meio da fé, do desenvolvimento da automotivação, da inteligência emocional e da coragem.

Compre agora e leia



Deus, revelação e autoridade - vol. 1

Henry, Carl F.

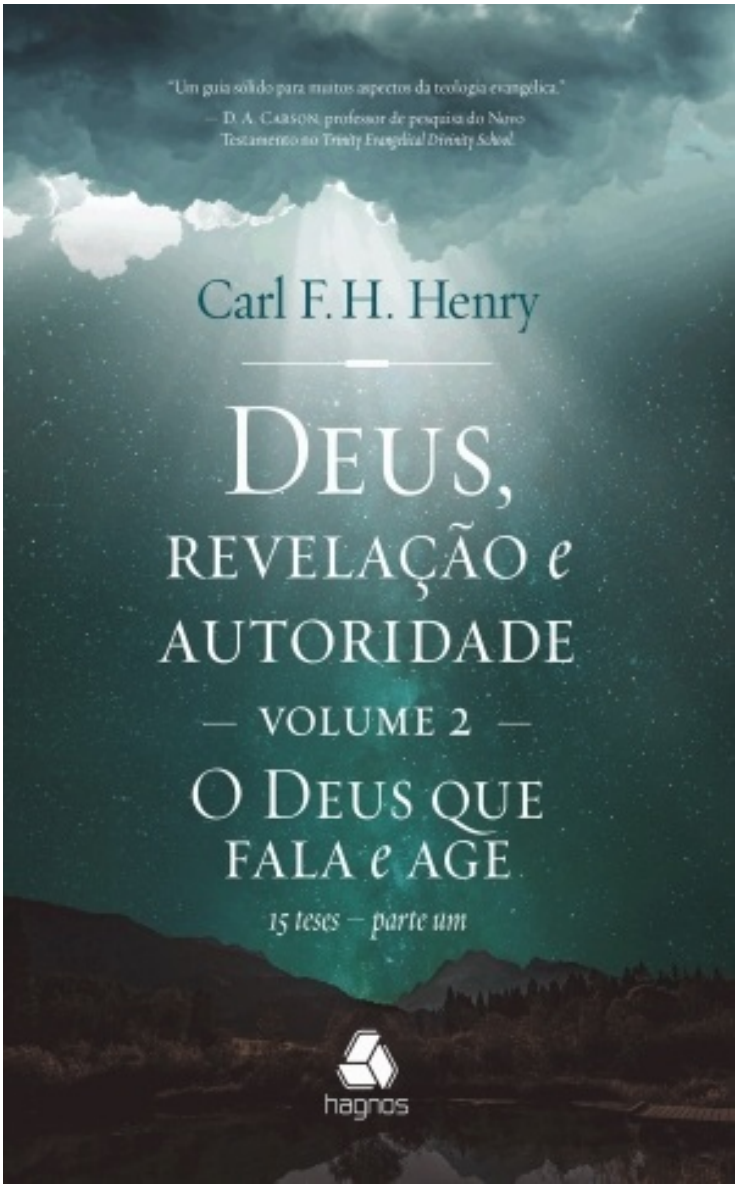
9788577422135

624 páginas

Compre agora e leia

Deus, revelação e autoridade representa um esforço em desafiar o rumo da teologia moderna. Deus, revelação e autoridade é um desafio ao perfil teológico flutuante de um século sem o suporte de uma direção religiosa. A intenção desta obra foi e é a de confrontar o liberalismo vacilante que tomou conta da arena espiritual. Com um apelo pela recuperação de sua trajetória desorientada, o projeto apresenta um chamamento para a reconsideração e a reavaliação dos aspectos distintivos da herança bíblica abandonada. Aqui está uma tentativa séria de afirmação da revelação das Escrituras em seus próprios termos, totalmente consciente das questões em risco, tanto na história do pensamento ocidental como na teologia contemporânea. A ambição do autor com Deus, revelação e autoridade não foi, porém, a de meramente apontar as fraquezas contagiantes e as pesadas consequências da teologia moderna. Ele tencionava apresentar o poder lógico da verdade e a relevância permanente da alternativa das Escrituras.

Compre agora e leia



Deus, revelação e autoridade - vol. 2

Henry, Carl F.

9788577422104

544 páginas

Compre agora e leia

Nenhum outro aspecto da crise da teologia moderna é mais crítico do que a controvérsia sobre a realidade e o caráter da manifestação divina. Portanto, é o momento propício para apresentar uma visão geral da revelação em termos bíblicos, no sentido do Deus vivo que fala e se manifesta, o Deus que conquista e é merecedor de sua própria audibilidade e visibilidade. Deus não é o Grande Incógnito, um personagem de um drama policial que não deixa nenhuma pista. Deus anuncia ao ser humano sua imutável verdade, uma vez por todas e continuamente; enquanto isso, o ser humano faz múltiplas declarações contraditórias sobre Deus e sua Palavra. Na verdade, poucos conceitos encontraram e resistiram a opiniões tão radicais ao longo de toda a história das ideias como o conceito da revelação divina. Quinze teses resumem o que pode ser dito sobre a revelação divina em termos do Deus vivo que se manifesta e fala por si mesmo. Os volumes 2 e 3 de Deus, revelação e autoridade tratam dessas teses.

Compre agora e leia



Até que nada mais importe

Subirá, Luciano
9788524305504
160 páginas

Compre agora e leia

Nestas páginas, seremos confrontados pela verdade de que não estamos aqui para viver uma vida efêmera e alucinada, correndo atrás

de autoimagem e performances. Estamos indo além dos nossos próprios limites em uma espiritualidade rasa, de longos e "inexplicáveis" jejuns, lendo a Bíblia repetidas vezes sem entendimento, realizando intermináveis campanhas apenas pelo número, apenas por uma simples meta proposta. Deus espera que o busquemos com todo o nosso coração, que o amemos de todo o nosso coração, de toda nossa alma até que o nosso relacionamento com ele seja a mais absoluta prioridade: Até que nada mais importe!

Compre agora e leia



O líder emocionalmente saudável

Scazzero, Peter
9788524305153
320 páginas

Compre agora e leia

Em O líder emocionalmente saudável, o premiado autor Peter Scazzero mostra aos líderes como desenvolver uma profunda vida interior

examinando suas implicações com relação ao planejamento e tomada de decisão, formação de equipes, criar cultura saudável, influenciar outras pessoas, e muito mais. • Avaliações concisas para líderes e equipes medirem a saúde de sua liderança • Estratégias práticas e comprovadas desenvolvidas por um período de mais de 28 anos tanto na igreja local como no preparo de líderes no mundo todo • Exemplos práticos de como enfrentar sua sombra, desfrutar seu casamento ou vida de solteiro, reduzir o ritmo e aceitar os finais em favor de novos começos.

Compre agora e leia