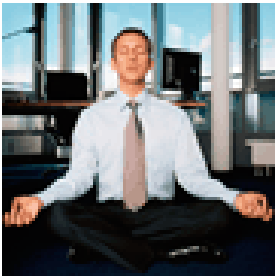


Para os líderes não perderem o rumo



Na escarpada travessia da liderança, somente os executivos que dedicarem tempo a seu desenvolvimento individual –conseguindo evitar, assim, comportamentos destrutivos– surgirão como líderes autênticos, garantem Bill George, ex-presidente da Medtronic e professor da Harvard Business School, e o consultor de empresas Andrew McLean

Um dos mais intrincados mistérios da gestão atual é: “Por que tantos líderes não atingem seu potencial completo ou ultrapassam a linha com comportamentos destrutivos e até antiéticos?”. Outra maneira de formular a questão é: “Como líderes bem-sucedidos aprendem a reconhecer e evitar esse comportamento destrutivo?”. Para descobrir, entrevistamos líderes bem-sucedidos e estudamos histórias de alguns que fracassaram. Nossa análise sobre os líderes malsucedidos revela um padrão: eles não conseguiram se liderar. Em sua jornada de liderança, esses gestores com alto potencial adotaram um conjunto de comportamentos pessoais que funcionaram temporariamente, mas não se sustentaram em longo prazo.

O desenvolvimento da liderança, porém, pode ser visto como uma longa jornada por uma trilha desafiadora. Líderes autênticos aprendem a evitar as tentações ou a superar as falhas de personalidade que levam a esses comportamentos destrutivos; os que se perdem pelo caminho não.

A boa notícia é que líderes em desenvolvimento podem cometer erros e, ainda assim, acertar o passo e continuar sua evolução. Na verdade, esses erros, especialmente os que ocorrem cedo na carreira, são altamente benéficos ao processo de aprendizado e reduzem a probabilidade de cometer erros maiores quando se chega ao poder. Se líderes novatos estiverem conscientes desses riscos e quiserem dedicar tempo suficiente a seu desenvolvimento pessoal, é pouco possível que fiquem presos nas armadilhas do percurso e mais provável que perseverem e despontem como líderes autênticos.

A ETAPA HERÓICA

Os capítulos iniciais das histórias de vida dos líderes bem-sucedidos se encaixam no padrão que o estudioso de mitologia Joseph Campbell chamou de “A jornada do herói”. Muitos dos entrevistados descreveram seu início profissional como a missão de um conquistador. Eles contaram que começaram a carreira com o foco em si mesmos –suas habilidades, conquistas e recompensas.

De forma surpreendente, descobrimos que o papel de herói era representativo apenas de seu desenvolvimento inicial. O papel do herói –fazer proezas impressionantes, enfrentar desafios sozinho e ser reconhecido– parecia, no começo, o melhor caminho para o sucesso. Mas esse “modelo heróico” de liderança –com riscos, tentações e maus comportamentos– deve ser abandonado.

Como revelaram nossas entrevistas, líderes que ultrapassam o estágio de herói aprendem a focar nos outros, ganham um senso maior de propósito, estimulam redes múltiplas

Os líderes impostores tendem a não saber como usar o poder. Têm muitas dúvidas e ficam paranóicos com os oponentes

de apoio e desenvolvem mecanismos para manter a perspectiva. Muitos dos riscos do estágio de herói são bem descritos pelo presidente da Novartis, Daniel Vasella, em uma entrevista à revista *Fortune*:

“Uma vez que você fica sob a pressão de fechar o trimestre –mesmo inconscientemente começa a sacrificar coisas que são importantes e podem ser vitais para sua empresa em longo prazo. O vilão que conduz esse ciclo não é o medo do fracasso, mas a ambição pelo sucesso [...] Para muitos de nós, a idéia de ser um administrador bem-sucedido é intoxicante. É um padrão de comemoração que leva à crença e à distorção. Quando você conquista bons resultados, costuma ser festejado, e passa a acreditar que é a figura central de toda aquela celebração com champanhe. Você é idealizado pelo mundo externo, e há uma tendência natural a acreditar que o que está escrito é verdade”.

OS CINCO PERIGOS

A partir das entrevistas, identificamos cinco perigos da jornada do líder, ou seja, comportamentos destrutivos característicos que tendem a ocorrer no estágio de herói. Nos exemplos a seguir, os casos camuflados são de líderes reais que fracassaram em grandes empresas.

Converter-se em impostor

Impostores costumam sofrer de falta de autoconhecimento e de auto-estima, evitando a auto-reflexão e, conseqüentemente, postergando o desenvolvimento pessoal. Eles surgem nas fileiras da organização com um misto de esperteza e agressividade e usam essas estratégias para atingir posições de poder, mas têm pouca noção de como empregar esse poder para aprender a liderar. Líderes que sucumbem a essa ameaça adotam a política de ir em frente e tirar todo mundo de seu caminho.

Ao adquirirem poder, os impostores podem não saber como utilizá-lo. Eles são assolados por dúvidas sobre lidar com responsabilidades da liderança. Como sua maior força é superar oponentes internos, costumam ficar paranóicos de que subordinados estão

determinados a derrotá-los. Sua inação leva a resultados pobres e cobranças externas, o que provavelmente os fará atacar seus críticos e cortá-los do *feedback* interno. Seus subordinados mais competentes vão procurar campos mais verdes, enquanto quem permanece na organização tende a manter a cabeça baixa.

Um presidente impostor

Promovido na “Logística S/A”, empresa de US\$ 10 bilhões, Harry sempre pareceu por cima, muito tranqüilo e raramente preocupado. Desenvolveu ótimas relações com seus chefes, oferecendo-lhes jantares glamourosos, com vinhos franceses raros e pratos sofisticados. No trabalho, raramente se envolvia em detalhes dos negócios, delegando todas as questões a seus subordinados. Harry estabelecia metas conservadoras para garantir que nunca perdesse um plano financeiro, mas era capaz de convencer seus superiores de que tais metas eram, sim, desafiadoras. Apesar de nunca ter produzido aumento de receita de vendas ou lucro, ele convenceu o conselho de administração a promovê-lo a presidente-executivo.

Assim que assumiu, surgiram graves problemas operacionais. A situação fez com que ele se sentisse um impostor, que não estava à altura do cargo. Invaso por dúvidas, ficou paralisado para tomar atitudes que corrigissem os problemas óbvios. Em vez de enfrentar as críticas dos acionistas e lançar um esforço de redução de custos, Harry começou a negociar a venda da empresa. A situação piorou e ele anunciou a venda por um valor muito modesto, que incluía um pacote de desligamento de US\$ 100 milhões para si mesmo. Ele foi incapaz de proteger os funcionários e 10 mil pessoas, incluindo toda sua equipe administrativa, perderam o emprego.

Racionalizar acima de tudo

Esses líderes são incapazes de admitir erros, por medo de serem considerados um fracasso ou de perderem o emprego. Por sua inabilidade em assumir a responsabilidade por derrotas e fracassos, eles afastam racionalmente seus problemas. Os racionalizadores sempre parecem estar acima dos problemas. Quando as coisas não acontecem como previram, tendem a culpar forças externas ou subordinados, ou a oferecer respostas fáceis aos problemas. Pior ainda, eles podem tentar encobri-los ou negá-los.

Como os racionalizadores acham que estão diante de desafios mais importantes, eles transmitem a pressão a seus subordinados em vez de modulá-la. Quando essa pressão falha em produzir os resultados desejados, eles lançam mão de estratégias de curto prazo a fim de atingir metas imediatas. No final, essas ações acabam complicando sua vida. Eles então tendem a emprestar do futuro para melhorar os números atuais ou a adulterar regras de contabilidade, julgando que elas se consertarão no final do ano.

Os crimes dos racionalizadores se tornaram muito aparentes em anos recentes. Os altos preços de ações nos anos 1990, baseados em expectativas cada vez mais elevadas de crescimento de receita, levaram muitos executivos a ir ao encontro das expectativas do

Quanto mais as estrelas correm, mais seu estresse aumenta. Nunca têm tempo de aprender com seus erros – e se apagam

mercado de ações enquanto sacrificavam o valor de longo prazo de suas empresas e a própria reputação.

Buscar a glória

Líderes que procuram a glória são motivados pela necessidade de aplausos. A ameaça de quem busca a glória se origina da necessidade de obter reforço externo para seu amor-próprio. Dinheiro, fama, glória e poder são suas metas, já que eles perseguem a aparência do sucesso. Frequentemente parece que é mais importante para eles serem conhecidos como poderosos do que construir organizações de valor duradouro.

Para um líder preso na armadilha da busca pela glória, entretanto, a sede de fama é insaciável. Líderes perpetuamente insatisfeitos não conseguem ser eficazes e tendem a desviar recursos da empresa em benefício próprio.

Encarnar o lobo solitário

Na etapa heróica, é perigoso pensar que a liderança é uma perseguição solitária. Quando os líderes adotam o papel de lobo solitário, evitam relacionamentos estreitos, não buscam mentores e não criam redes de apoio. Conseqüentemente, são privados do *feedback* apropriado.

Em um mundo competitivo, no qual líderes são avaliados por seus méritos, é lógico que aspirantes a líderes cuidariam de desenvolver recursos próprios, preservar suas idéias e confiar apenas no próprio julgamento. Sozinhos, tendem a cometer erros maiores. Caem na armadilha de auto-reforço. Quando os resultados os desiludem e as críticas a sua liderança crescem, recuam para o *bunker*. Tornam-se rígidos ao perseguir os objetivos, não reconhecem que é seu comportamento que torna impossível atingir as metas. Enquanto isso, a empresa descarrila ou sua vida pessoal se esfacela.

Ser uma estrela fugaz

Líderes que caem nessa armadilha se concentram totalmente na carreira e sofrem muito com a falta de uma vida integrada. Viajam incessantemente. E é raro que tenham tempo para a família, para os amigos ou para si mesmos. O sono e exercícios são continuamente adiados. Quanto mais correm, mais seu estresse aumenta. A aceleração da vida nas empresas, alimentada pela tecnologia da informação, globalização e hipercompetição, cria uma demanda crescente por pessoas talentosas interessadas em correr na pista expressa.

Apesar de estrelas fugazes se moverem tão rapidamente na carreira, nunca têm tempo para aprender com seus erros. Depois de um ano ou dois em qualquer emprego, estão prontas a ir adiante, antes de se confrontar com os resultados de suas decisões. Quando vêem os problemas que causaram voltando para assombrá-las, sua ansiedade aumenta, assim como a urgência de mudar para um novo cargo ou outra empresa. Um dia chegam ao topo, sobrecarregados por um conjunto insolúvel de problemas. A essa altura, tendem a tomar decisões impulsivas ou até irracionais e não têm uma estrutura que permita superar os problemas de forma racional. No final, as estrelas fugazes invariavelmente se apagam.

A LIÇÃO É APRENDER

Ninguém está imune às seduções ou às pressões de liderança que criam tais comportamentos destrutivos. Ao assumir um processo dedicado de autodesenvolvimento, os líderes autênticos, como os 125 entrevistados de nossa pesquisa, são capazes de navegar por essas ameaças conforme elas aparecem na carreira e de permanecer em terra firme.

Para isso, vêem a jornada de liderança como uma trajetória humana. Quando iniciam esse processo de aprendizado, eles

Super-racionalizador

O CEO da "Varejo S/A", Charlie, sempre tinha uma resposta confiante para tudo. Mesmo que as coisas estivessem indo muito mal, ele se movimentava, adquirindo novas empresas, fazendo acordos, cortejando compradores. Questionado sobre os resultados medíocres, ele tendia a jogar a culpa na economia ou em ações injustas da concorrência, mas suas respostas nunca condiziam com a realidade. Sob pressão externa crescente para produzir resultados, por exemplo, cortou o serviço ao consumidor da empresa, a única coisa que lhe dava vantagem competitiva. Para compensar a queda das receitas, reduziu a manutenção de suas lojas, deixando-as deteriorar.

Conforme os resultados pioravam, ele perdeu o foco no negócio central de varejo e tentou mudar para vendas no atacado. Não funcionou. Sob pressão crescente de acionistas, seu conselho de administração o forçou a renunciar. Mesmo depois de sua rescisão de contrato, Charlie não foi capaz de reconhecer os problemas que criou e ainda tentou receber parte do crédito pela bem-sucedida virada implantada por seu sucessor.

primeiro se fazem cinco perguntas fundamentais:

- Quem sou, isto é, quais são meus pontos fortes e minhas necessidades de desenvolvimento?
- O que me motiva a liderar?
- Qual é o propósito de minha liderança?
- Em quem realmente posso confiar para obter *feedback* e apoio reais?
- Como posso me sustentar no papel de liderança?

Respostas honestas a essas questões permitem ao indivíduo evitar e superar as ameaças. Não há nada errado em desejar as recompensas da liderança, contanto que elas estejam combinadas com um desejo mais profundo de servir a algo maior do que a si mesmo.

Um CEO em busca de glória

Michael chegou à “Inovação S/A” com a aprovação da mídia e dos analistas do mercado financeiro. Conquistou muitas manchetes como um dos mais bem-sucedidos CEOs de sua geração. Apesar de “Inovação” ser uma empresa modesta, que se orgulhava de sua estrutura igualitária e simples, ele mandou fazer um escritório sofisticado para si mesmo e convenceu o conselho de administração a autorizar a compra de um jato para seu uso particular. Mestre em falar ao público, a cada ano proferia mais de cem palestras fora da companhia, mas nunca tinha tempo para falar com os funcionários inovadores que a tornavam tão bem-sucedida. Pessoas de dentro comentavam que podiam passar meses sem vê-lo na sede ou entrando em seus laboratórios.

Até que, trimestre após trimestre, a empresa deixou de alcançar suas metas financeiras. Ele adorava contatos comerciais de alto nível, mas raramente destinava tempo a falar com pessoas de vendas para descobrir por que os produtos da companhia não estavam vendendo. E nunca assumia a responsabilidade por isso, preferindo culpar seus subordinados e até demiti-los. Em determinado momento, os resultados estavam tão ruins que o conselho de administração o forçou a pedir demissão.

O líder solitário

Simon nunca pareceu confortável na cadeira de presidente. Ele entrou na “Serviços Financeiros S/A” depois de ser consultor da empresa por muitos anos e de planejar sua estratégia, que incluiu pilotar uma fusão inteligente com uma empresa maior. Ele negociou seu caminho para o topo da empresa e, lá, se cercou de subordinados leais, escapando da meritocracia. Ele se recusava a ouvir más notícias, culpando os subordinados por problemas e muitas vezes demitindo seus mensageiros. Sob pressão, fechava-se em seu escritório e ruminava por horas seguidas.

Simon tampouco parecia confortável quando interagía com os clientes. E, quando, com o tempo, muitos executivos-chave saíram da companhia, ele promoveu para seu lugar subordinados sem experiência e de capacidade questionável. No final, funcionários se revoltaram e recorreram ao conselho de administração, explicando que Simon era a razão de a empresa estar em declínio e ameaçando demitir-se em massa. O conselho então decidiu mudar a liderança.

Como descobrimos quando nossos entrevistados nos contaram suas histórias, eles inicialmente enquadraram sua vida no modelo de um herói conquistador. Mas muitos identificam o verdadeiro começo de sua liderança com o momento em que perceberam que precisavam delegar poder a fim de conquistar suas metas. Esse tempo de descoberta pessoal os fez perceber que a liderança autêntica é transmitida àqueles que assumem responsabilidade por erros, oferecem crédito aos outros pelo sucesso e engajam-se em um trabalho com um propósito maior.

ACIMA DE TUDO, DEVE-SE MANTER A PERSPECTIVA

Ainda que o autoconhecimento possa surgir das experiências pessoais –notavelmente da experiência do fracasso–, também está disponível no entorno, desde que você seja capaz de perceber disso.

Como os líderes mantêm a perspectiva e os pés no chão? Colhem os seguintes sugestões de nossas entrevistas:

- Seja sincero consigo mesmo e ouça as críticas honestas.
- Assuma a responsabilidade pelos erros, mas compartilhe o sucesso com os outros também.
- Tenha várias pessoas diretas e francas de sua confiança por perto, para que lhe digam a verdade.
- Mantenha relações pessoais fortes com pessoas com quem você se importa.
- Fomente uma vida interior rica e um forte sentido de propósito.

UM LÍDER RECUPERADO

Os líderes podem se recuperar depois de perder o rumo? Em 1989, Kevin Sharer, hoje diretor e presidente da Amgen, enfrentou o fracasso pela primeira vez, depois de ter deixado a GE para unir-se à empresa de telecomunicações MCI, onde pensou que pudesse chegar ao topo em dois anos.

Aos 40 anos, Sharer estava à frente de um grande negócio da GE quando *headhunters* o procuraram para uma vaga de diretor de marketing e vendas na MCI. “A corrida pela presidência está aberta”, garantiu o vice-presidente da MCI a Sharer, que agarrou a oportunidade. Depois de entrar na empresa, porém, Sharer percebeu que o *chief operating officer* estava na linha de sucessão para o cargo máximo e não viu com bons olhos a concorrência de um jovem bem-sucedido e ambicioso. Com apenas seis semanas no cargo, Sharer disse: “Fui ao escritório do presidente e propus uma reestruturação da área de vendas da MCI”. Sua proposta excluía executivos seniores que tinham passado a carreira construindo a MCI e sua equipe de vendas. Como tinha pouca experiência em telecomunicações, Sharer contava com pouca credibilidade.

A estrela fugaz

Sarah era uma estrela em ascensão na “Consultoria S/A”. Totalmente dedicada a seus clientes, passava semanas inteiras nos escritórios das empresas que assessorava. Recebia grandes elogios de clientes satisfeitos e, internamente, era muito bem avaliada por colecionar contratos valiosos para sua companhia. Estava tão ocupada voando pelo país que tinha pouco tempo para sua vida pessoal, seu marido e os dois filhos pequenos, que contavam com uma babá.

Para avançar na carreira, costumava convidar os clientes para passar fins de semana em *resorts* sofisticados, mesmo sabendo que isso a afastava ainda mais da família. Um belo dia, fisicamente exausta, emocionalmente exaurida e confusa no que denominou “seu vazio existencial”, ela decidiu deixar o emprego e se concentrar em sua família.

Muitos programas de desenvolvimento de líderes agora focam o autodesenvolvimento

recompensas, tanto a Sharer como à Amgen também. Em seus seis primeiros anos como CEO, as receitas da Amgen aumentaram em um ritmo de 25%, com lucros e sua capitalização de mercado crescendo rapidamente. “É vital que você ame o que faz, porque, senão, não fará o melhor possível”, disse Sharer. “Quando eu estava na MCI, nunca consegui ter realmente uma conexão emocional com o produto dela. [Na Amgen] se alguém chega e diz: ‘Seu produto salvou minha vida’, o poder de conexão é enorme.”

A LONGA JORNADA DA LIDERANÇA

Finalmente, a responsabilidade pelo desenvolvimento da liderança cabe ao próprio líder. Até mesmo alguém tão célebre quanto Jeff Immelt, presidente-executivo da General Electric, percebeu isso quando se viu diante da maior crise de sua carreira na área de plásticos da GE: “Liderança é uma longa jornada rumo a sua alma. Não é algo que alguém possa dizer a você como fazer”.

As organizações podem tomar medidas para estimular o desenvolvimento individual de líderes. Muitas empresas de ponta estão mudando seus programas de desenvolvimento de líderes, saindo do foco histórico do desenvolvimento de competências, características, habilidades e estilos para enfatizar o processo de autodesenvolvimento, que leva em conta as histórias de vida. Para isso, elas estão estimulando o uso de sistemas de apoio, como mentoria, treinamento um-a-um, *feedback* de 360 graus, participação em grupos de discussão sobre liderança e apoio para um trabalho saudável em equilíbrio com a vida pessoal.

Gestores corporativos que realizaram com sucesso a jornada de liderança podem ser o recurso mais adaptável e flexível de uma organização. Evitar os cinco riscos do período inicial de liderança é a primeira parte do desafio do percurso. A segunda, igualmente crucial, é encorajar o desenvolvimento de líderes com um conjunto diferente de perspectivas, capacidades e habilidades. ●

© Strategy & Leadership

Bill George foi presidente-executivo e presidente do conselho de administração da Medtronic. Hoje é professor de prática de negócios na Harvard Business School e autor de *Finding Your True North and Authentic Leadership* (ed. John Wiley). **HSM Management** publicou entrevista com ele na edição nº 64.

Andrew McLean é consultor de empresas independente e professor do Bentley College, de Boston.

Foi pesquisador da Harvard Business School. Bill George gostaria de agradecer aos colegas Diana Mayer e Peter Sim, que fizeram a maioria das entrevistas nas quais este artigo se baseia.