



AgendaDoLíder

JACK WELCH COM SUZY WELCH



Bill Ford, presidente do conselho da Ford: todo executivo toma tombos. Mas é preciso saber montar de novo

O que faz um bom chefe

As características que apontam o profissional certo para comandar uma equipe se relacionam mais a seu caráter— e menos à competência técnica

Não é fácil contratar bons profissionais. E não há nada mais importante para atingir um bom resultado do que conseguir a pessoa certa em campo. Nem todas as teses mais brilhantes de negócios e as tecnologias mais avançadas do mundo fazem tanta diferença quanto ter bons profissionais capazes de pô-las em funcionamento. Isso é verdade sobretudo quando se fala no caso de alguém responsável por administrar uma grande divisão ou a empresa toda. Quando

AgendaDoLíder

você estiver avaliando candidatos a um emprego, há quatro características de enorme importância que devem ser levadas em consideração:

1. Autenticidade

Por quê? É simples. Ninguém pode tomar decisões difíceis, defender posições impopulares ou se orgulhar daquilo em que acredita a menos que saiba quem é e se sinta confortável com isso. Estou falando de autoconfiança e convicção, traços que tornam um profissional ousado e decidido, o que é absolutamente fundamental numa época em que é preciso agir rapidamente.

A autenticidade também torna o executivo mais aceito e até mesmo admirado. Essa característica se reflete na forma como ele se comunica com as pessoas. Suas palavras as impulsionam à ação. Sua mensagem mexe com alguma coisa dentro delas. Quando trabalhava na GE, era comum encontrar um ou outro executivo extremamente bem-sucedido que simplesmente não conseguia ser promovido ao nível seguinte. Nos primeiros tempos, tentávamos de todo jeito entender o que se passava. Aqueles executivos tinham os valores certos e apresentavam resultados, mas não havia sintonia com seu pessoal. O que estava errado? Compreendemos que, em todos os casos, havia sempre qualquer coisa de falso. Aquelas pessoas fingiam ser o que não eram — pareciam ter mais controle, mais otimismo e mais conhecimento do que realmente tinham. Não suavavam, não choravam. Apenas se contorciam em sua própria pele num papel que haviam inventado.

Quem está à frente de uma equipe não pode ter um pingão sequer de falsidade. Ele precisa conhecer a si mesmo — para ser honesto com o mundo, instilar ânimo em seus seguidores e liderar com uma autoridade nascida da autenticidade.

2. Capacidade de vislumbrar o que ainda ninguém enxerga

Todo executivo precisa ter a visão e a habilidade de prever o futuro, mas os bons profissionais devem ter a capacidade especial de antecipar o radicalmente inesperado. Nos negócios, os melhores líderes em ambientes de concorrência feroz têm um sexto sentido para as mudanças do mercado e para as investidas da concorrência já estabelecida e da nova concorrência. A habilidade de vislumbrar o que ainda não se vê é a habilidade de imaginar o inimaginável.

3. Disposição para se cercar de pessoas mais inteligentes e mais destemidas

Sempre que tínhamos uma crise na GE, eu reunia rapidamente as pessoas mais inteligentes e destemidas que conseguia encontrar, não importava qual fosse sua posição dentro da empresa. Às vezes, chamava gente até de fora da empresa.

Em seguida, aproveitava ao máximo os conselhos e a orientação que davam. Fazia questão que todos na sala atacassem o problema de um ângulo diferente. Depois, mergulhávamos com tudo nas informações obtidas até resolvê-lo.

Essas reuniões eram quase sempre polêmicas, porque as opiniões que brotavam ali eram fortes e variadas. No entanto, minhas melhores decisões surgiram do que aprendi nesses debates. O conflito de idéias trazia à tona perguntas significativas e nos obrigava a desafiar nossos pressupostos. Todos saíam dessa experiência mais informados e mais bem preparados para enfrentar a crise seguinte.

Um bom profissional é corajoso o suficiente para formar uma equipe que, por vezes, o faz parecer o sujeito mais idiota da sala. Sei que isso pode parecer absurdo. Todos querem que o chefe seja sempre o mais inteligente — mas, se ele agir como se de fato fosse, não conseguirá chegar às melhores decisões.

Todo executivo comete erros, tropeça e cai. A questão é saber se ele aprende com seus erros e segue adiante com confiança

4. Residência extrema

Todo executivo comete erros, tropeça e cai. No caso de quem está no alto escalão, a questão é saber se ele aprende com seus erros: será que ele se recompõe e depois segue adiante com velocidade renovada, convicção e confiança? Isso é o que chamamos de resiliência, e é extremamente importante que o executivo seja resiliente, porque na hora da crise é tarde para aprender. E por isso que, quando ponho as pessoas em novas situações de liderança, sempre procuro aquelas que tenham tido uma ou duas experiências difíceis. Gosto principalmente de pessoas que quase perderam o ar, mas mostraram que eram capazes de correr ainda mais na prova seguinte.

Hoje, o mundo dos negócios globais vai derrubar do cavalo qualquer profissional — e o fará mais de uma vez. É preciso saber montar de novo.

(Jack e Suzy Welch são autores do best-seller internacional *Paixão por Vencer*. Para fazer perguntas aos autores, escreva para agendadolider@abril.com.br)

* Este texto é uma adaptação de um trecho do livro *Jack Definitivo*. Jack Welch está afastado do trabalho por questões de saúde.