Know-How

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra

Know-How

As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem

RAM CHARAN

DO MESMO CO-AUTOR DE
Execução

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Cap de Amostra

Cap. de Amostra

Gostaria de expressar meu profundo apreço por José Salibi Neto, da HSM do Brasil, pela revisão da primeira versão deste livro e por suas preciosas observações.

RAM CHARAN

Dedicado aos corações e às almas da família de doze irmãos, irmãs e primos que vivem sob o mesmo teto durante cinqüenta anos e que, por meio de seus sacrifícios pessoais, tornaram possível minha formação.

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra

AGRADECIMENTOS

ESTE LIVRO BASEIA-SE NO TALENTO E NA SABEDORIA DE MUITAS pessoas que pude observar, e com as quais pude aprender, no decorrer de minha vida. Quero agradecer a meus irmãos e irmãs, cujos ensinamentos me iniciaram e me deram oportunidades que eles não tiveram, e aos muitos líderes empresariais brilhantes que compartilharam comigo tempo e insights durante várias décadas. Espero que eles se reconheçam nas lições e nos bons exemplos deste livro. O espaço não me permite mencioná-los todos pelo nome, mas espero que saibam como lhes sou verdadeiramente grato.

Gostaria de expressar minha profunda apreciação por uma série de pessoas que ajudaram a tornar este livro possível, permitindo-me investigar e analisar suas ações e decisões e o raciocínio por trás delas, e/ou fornecendo-me feedback incrivelmente útil sobre o livro em suas várias etapas: Pramod Bhasin, Frank Blake, Larry Bossidy, Todd Bradley, Ed Breen, Jack Breen, John Brennan, Dick Brown, Peter Cairo, Ben Cammarata, Governor Caperton, Dennis Carey, Richard Carrión, Paul Charron, Bill Conaty, Ian Cook, Dave Cote, Eric Creviston, Mike Critelli, Joe DeAngelo, Peter Dolan, Dennis Donovan, Tony Earley, Maria Luisa Ferré Rangel, Mark Fields, George Francis, Dennis Fritsche, Gordon Fyfe, Ron Gafford, Dick Harrington, Roberto Herencia, Jeff Immelt, Andrea Johnson, Cindy L. Johnson, Lois Juliber, Manfred Kets de Vries, Jack Krol, Roger A. Krone, Carl Liebert, Tom Loarie, Harsh Mariwala, Bill McComb, Ron Meeks, David Murphy, Bob Nardelli, David Novak, Dinesh Paliwal, Kathie Pringle, Paul Raines, Evelyn Rodstein, Dave Ropp, Peter Ross, Joe Ryan, Ivan Seiden-

Cap. de Amostra

berg, Brad Shaw, David A. Smith, Larry Steward, Tom Taylor, Carol Tomé, John Van Scoter, Patric Wang, Mark Watson, Bob Whitman, Ed Woolard e Dennis Zeleny.

Geri Willigan, que trabalhou comigo desde que este livro consistia apenas numa idéia e num amontoado de notas, tomou a iniciativa de torná-lo realidade. Por meio de discussões, durante muitos anos, Geri ajudou-me a desenvolver e refinar muitas das idéias e histórias aqui apresentadas. Tendo dominado os conceitos e nuances, ela utilizou a experiência editorial aprimorada na *Harvard Business Review* para transformar as idéias em um documento pedagógico. Aprecio a combinação de capacidade analítica, a habilidade na arte de escrever e os altos padrões que ela trouxe para este projeto.

John Mahaney, meu editor na Crown, foi muito além dos limites de seu trabalho ao se tornar um verdadeiro parceiro para dar forma a este livro. Ele investiu uma incrível quantidade de energia mental, sem falar no tempo, para formular as perguntas que os leitores poderiam fazer, sempre buscando clareza e entendimento para atingir o equilíbrio correto entre um livro em que os leitores podem pesquisar e realmente aprender e um que seja fácil de ler. Sua dedicação, *expertise* e profissionalismo são mais do que um autor poderia esperar.

Doug Sease abraçou este projeto, trazendo uma bagagem de muitos anos de experiência no *Wall Street Journal*, e utilizou suas excelentes habilidades editoriais para contribuir com este livro de muitas maneiras. Sua inteligência, seu conhecimento do cenário de negócios e sua visão editorial aguçada tornaram o livro melhor a cada passo.

John Joyce, meu colega de quarto dos tempos da Harvard Business School, forneceu informações úteis, como sempre faz, nos momentos críticos de elaboração do livro. Geoff Colvin, Paul Hemp, Rik Kirkland, Cait Murphy e Larry Yu também deram sugestões úteis, todas imensamente apreciadas.

Cumpre-me agradecer a Cynthia Burr e Carol Davis, as mágicas de meu escritório, que mantiveram a mim e ao projeto nos trilhos, apesar da enorme variedade de atribuições que já têm, e que pareciam fabricar tempo quando ele estava acabando. Agradeço também a Lindsay Orman, que fez um ótimo trabalho de coordenação do projeto na Crown.

Por último, meus agradecimentos aos líderes promissores que me fazem perguntas em busca da solução do mistério da boa liderança. Essa curiosidade me motiva a procurar as respostas em benefício deles próprios.

Cap. de Amostra

O AUTOR

RAM CHARAN é um consultor de empresas altamente requisitado e conferencista famoso entre os executivos por sua impressionante capacidade de resolver os mais difíceis problemas de negócios. Durante mais de 35 anos, trabalhou nos bastidores, junto a altos executivos de algumas das empresas mais bem-sucedidas do mundo, entre elas GE, Verizon, Novartis, Dupont, Thomson, Honeywell, KLM, Bank of America, Home Depot e Mead Westvaco. Compartilhou seus insights com muitas outras empresas por intermédio de ensinamentos e escritos.

Charan foi apresentado precocemente ao mundo dos negócios, trabalhando na loja de calçados da família, em uma pequena vila na Índia, onde foi criado. Formou-se em engenharia na Índia e, logo depois, foi trabalhar na Austrália e no Havaí. Quando seu talento para os negócios foi descoberto, foi estimulado a levá-lo adiante. Fez MBA e doutorado na Harvard Business School, onde se formou com louvor. Concluído o doutorado, ingressou no corpo docente da Harvard Business School.

Charan é conhecido pelos conselhos realistas e relevantes que oferece e por levar em conta as complexidades dos negócios no mundo real. Uma de suas recomendações para alcançar o crescimento lucrativo, por exemplo, é buscar jogadas certeiras e também tacadas de mestre, e desenvolver o que chama de "orçamento para o crescimento", a fim de instilar disciplina nas iniciativas de crescimento. Identificado pela revista *Fortune* como o maior especialista em governança corporativa, Charan vem ajudando os Conselhos de Administração das empresas a irem além das exigências da Sarbanes-

Cap. de Amostra

Oxley e da Bolsa de Nova York, oferecendo alternativas práticas de melhorar sua dinâmica de grupo. Conselhos, CEOs e altos executivos de recursos humanos costumam procurar seus conselhos para planejamento e contratação de talentos.

Muitas pessoas conheceram Charan por meio de programas internos de treinamento de executivos. Ganhou vários prêmios por seu estilo dinâmico e interativo de ensinar. Ganhou o prêmio Bell Ringer, no famoso Crotonville Institute da GE, e o de melhor professor da Northwestern University. É considerado pela revista *Business Week* um dos dez melhores profissionais para programas internos de desenvolvimento de executivos.

Ao longo da última década, Charan transmitiu seus insights em inúmeros livros e artigos. Os livros de Charan venderam mais de dois milhões de exemplares nos últimos cinco anos. Entre eles, estão os best-sellers *Execução* e *Encarando a nova realidade*, ambos em co-autoria com Larry Bossidy, *Afinal, o que realmente funciona?*, *Boards that Work*, *Every Business Is a Growth Business*, *Crescimento & lucro* e *Governança corporativa*. Colaborador freqüente da revista *Fortune*, Charan é autor de duas reportagens de capa da revista: "Why CEOs fail" e "Why Companies Fail". Outros artigos de sua autoria foram publicados no *Financial Times*, *Harvard Business Review*, *Director's Monthly* e *Strategy & Business*.

Charan participou da Blue Ribbon Commission on Corporate Governance e foi eleito Fellow da National Academy of Human Resources. Faz parte do Conselho da Austin Industries e da Six Sigma Academy. É diretor designado da Tyco. Charan mora em Dallas, Texas.

Cap. de Amostra

SUMÁRIO

1

KNOW-HOW
A essência dos líderes de sucesso
1

2

A BASE DE SUSTENTAÇÃO
Posicionar e reposicionar a empresa
para ganhar dinheiro
20

3

ANTES DE O PROBLEMA DESPONTAR
Ligar os fatos, identificando e tomando providências
sobre o surgimento de padrões de mudança externa
45

4

REUNINDO OS GATOS
A gestão do sistema social da empresa como meio
para o trabalho integrado dos profissionais
66

Cap. de Amostra

5

COMO SÃO FEITOS OS LÍDERES

Avaliando, selecionando e formando líderes

95

6

UNIDADE SEM UNIFORMIDADE

Moldando uma equipe de líderes

128

7

A RESPONSABILIDADE COMEÇA AQUI

Determinando e estabelecendo os objetivos certos

151

8

É SEGUNDA-FEIRA DE MANHÃ – E AGORA?

Estabelecendo prioridades precisas e importantes

176

9

NO TRIBUNAL DA OPINIÃO PÚBLICA

Enfrentando forças sociais
que transcendem o mercado

198

CARTA A UM FUTURO LÍDER

217

AS OITO COMPETÊNCIAS

223

ÍNDICE

225

Cap. de Amostra

1

KNOW-HOW

A essência dos líderes de sucesso

KNOW-HOW É O QUE SEPARA OS LÍDERES REALIZADORES – QUE produzem resultados – dos não-realizadores. É a característica inconfundível daqueles que sabem o que estão fazendo, que criam valor intrínseco de longo prazo e alcançam metas de curto prazo.

O que atrapalha a descoberta de profissionais realizadores é a *aparência* de liderança. Muitas vezes, vejo pessoas serem escolhidas para cargos de liderança com base em características pessoais superficiais, como, por exemplo:

- *A sedução por conhecimentos superficiais*: "Ele é extremamente inteligente e muito analítico. Tenho a intuição de que ele tem capacidade para a função."
- *Presença dominante e grande capacidade de comunicação*: "A apresentação foi impressionante. Não entendo como ela conseguiu condensar todas as informações em PowerPoint. Certamente tinha o comitê na palma da mão. Ouça o que estou dizendo: ela vai chegar ao topo."
- *Poder de visão arrojada*: "Que visão fantástica ele projetou para nossa trajetória de progresso!"
- *Idéia de um líder nato*: "Os profissionais do grupo a adoram. Que capacidade para influenciar e motivar pessoas!"

Cap. de Amostra

É claro que inteligência, autoconfiança, presença, capacidade de comunicação e visão são fatores importantes. Mas, pelo fato de ser dotado de grande inteligência, não significa que o profissional tenha talento para tomar boas decisões nos negócios. Quantas vezes já não vimos profissionais confiantes, convictos ao tomaram decisões que se revelaram desastrosas? Quantas vezes não vimos idéias que não passaram de retórica e palavras vazias?

Atributos pessoais é apenas uma pequena parte da questão de liderança, e seu valor diminui muito sem know-how, os oito conhecimentos inter-relacionados que introduzem liderança no âmbito de lucros e perdas.

Precisamos de líderes que saibam o que estão fazendo. As mudanças são uma constante em nossas vidas, mas a magnitude, a velocidade e a intensidade com que elas ocorrem atualmente são diferentes de tudo o que a maioria dos leitores já vivenciou. Um Google, por exemplo, pode surgir do nada e transformar-se em um negócio bilionário em poucos anos, tornando-se uma das empresas mais valiosas do mundo. Não existem apenas enormes oportunidades, mas também grandes armadilhas que podem fazer desaparecer empresas e setores inteiros. Pense, por um instante, nos desafios que o Google representou para empresas nas áreas de publicidade, telecomunicações e editorial, para citar apenas algumas.

Concorrentes de nível internacional podem surgir de qualquer lugar – veja a onda de concorrentes de países emergentes que são nitidamente superiores em seus setores – graças à mobilidade de bons profissionais, capital e conhecimento.

Seu know-how para conduzir a empresa na direção certa será constantemente posto à prova. Você será capaz de fazer as coisas certas, tomar as decisões certas, produzir resultados e deixar a empresa e seus funcionários em situação melhor do que estavam antes?

- Você é capaz de **posicionar sua empresa** mediante uma idéia central que satisfaça as necessidades dos clientes e seja lucrativa? E, diante da necessidade cada vez maior, você conseguirá **reposicioná-la** adequadamente?
- Você está apto a **identificar mudanças externas,** detectando os padrões na frente dos concorrentes, e a colocar sua empresa na ofensiva?
- Você sabe como **conduzir o sistema social de sua empresa**, fazendo com que os profissionais certos, em combinação com condutas adequa-

Cap. de Amostra

das, tomem decisões melhores e mais rápidas e alcancem bons resultados para a empresa?

- Você sabe **avaliar pessoas**, descobrindo seus melhores talentos com base em fatos e observações, e encaixá-las na função adequada?
- Você **forma uma equipe**, fazendo com que líderes altamente capacitados desinflem o ego e se entrosem à perfeição?
- Você sabe **elaborar metas**, equilibrando o que a empresa pode vir a ser com o que pode alcançar na prática, e não simplesmente olhando no espelho retrovisor e fazendo ajustes incrementais sobre o que já foi realizado?
- Você é capaz de **estabelecer prioridades precisas**, definindo tarefas específicas que alinhem recursos, ações e energia para atingir as metas?
- Você consegue lidar com forças fora do alcance do mercado, reagindo com criatividade e positivismo às **pressões sociais** que não controla, mas que afetam significativamente seus negócios?

O domínio dessas competências permite o diagnóstico de qualquer situação e a tomada de medidas apropriadas, tirando-o de sua zona de conforto de *expertise*, ao desenvolver habilidades que o preparam para fazer o que a situação exige, e não apenas o que você sabe fazer bem.

Essas competências, entretanto, não operam sem ajuda. Há um milhão de coisas que podem impedir o ser humano de fazer julgamentos acertados e tomar medidas efetivas. É aí que características pessoais, psicologia e emoções entram na conjuntura de liderança. Mas, em vez de tentar definir e adotar o conjunto ideal de características pessoais, é mais proveitoso nos concentrarmos em uma simples pergunta: como sua psicologia pessoal e capacidade cognitiva influenciam a maneira como você cultiva e utiliza as competências? Por exemplo, a competência para detectar padrões de mudança externa pode ser afetada por sua habilidade em associar as coisas e pelo fato de ser pessimista ou otimista.

Este livro trata do que você deve *fazer* e *ser* para liderar sua empresa no que promete ser o ambiente de negócios mais difícil das últimas décadas. Ele posiciona a liderança empresarial diretamente sobre um alicerce de lucros e perdas, aproveitamento de capital, distribuição de recursos, produtividade e satisfação do cliente sem perder de vista o fato de que líderes são seres humanos.

Cap. de Amostra

Vou demonstrar a diferença entre ter know-how – a verdadeira essência da liderança – ou não tê-lo, fazendo uso de duas situações que observei pessoalmente.

Dei nomes diferentes aos executivos e às empresas, mas trata-se de casos reais que testemunhei. A história baseia-se em dois CEOs (Chief Executive Officer), Nick e Bill. Nick tinha todas as características em geral associadas a excesso de liderança. Era extremamente acessível e dotado de grande energia. Era muito eloqüente e resoluto e tinha o encanto de fazer você se sentir a única pessoa na sala. Era um mago das finanças e um líder inspirador. Bill tinha muitas dessas qualidades, mas também possuía know-how para completá-las. As histórias deles são muito diferentes.

NICK

O Conselho de Administração da empresa em que Nick passou a trabalhar estava preocupado. Por várias décadas, a empresa fora líder de seu setor nos Estados Unidos, mas, nos dez últimos anos, havia sido eclipsada por um concorrente que crescera com uma rapidez surpreendente e que a desalojara do primeiro lugar por larga margem. A empresa estava perdendo participação de mercado para seu rival em ascensão, por duas razões principais. Uma delas era a insatisfação – e conseqüente fuga de clientes. A segunda eram problemas operacionais que resultavam em custos mais altos e fluxo de caixa negativo. Os dois CEOs anteriores foram bastante malsucedidos. Assim, o Conselho de Administração estava fazendo uma nova tentativa. A melhor empresa de recrutamento do ramo fora contratada e estava equipada com uma lista meticulosamente elaborada, contendo os critérios que o candidato teria de satisfazer. Dessa vez o Conselho estava decidido a acertar.

Quando Nick foi entrevistado para o cargo, o comitê de seleção do Conselho de Administração o considerou o salvador da empresa. Ele foi extremamente hábil e perfeito, tinha uma presença dominante e era um grande comunicador. Embora tivesse progredido rapidamente no emprego anterior, mostrava-se humilde e sincero. Havia recebido promoções na área financeira e admitiu de pronto, quando um dos conselheiros lhe perguntou, que seria a última etapa do processo aprender operações e logística, áreas de importância decisiva para a empresa, e prometeu cercar-se de profissionais excelentes nessas áreas.

Cap. de Amostra

Aos 44 anos, Nick era dinâmico e saudável. Também aparentava muita maturidade emocional para a sua idade. Era considerado visionário, alguém com paixão para reviver os dias de glória da empresa. Exalava confiança e era jovem o suficiente para levar a missão até o fim. A checagem meticulosa das referências confirmou que seus pontos fortes aparentes eram verdadeiros.

Wall Street vibrou quando o Conselho de Administração anunciou a nomeação de Nick. A imprensa de negócios apressou-se a traçar perfis elogiosos. Os funcionários ficavam com energia renovada a cada discurso estimulante de Nick. Que alívio! Eis, finalmente, o CEO que devolveria à empresa seu antigo esplendor.

Fiel à sua personalidade, Nick assumiu rapidamente o controle da empresa e fez algumas mudanças arrojadas. Ele comunicou ao Conselho e depois anunciou publicamente que pretendia conquistar, sem hesitação, participação de mercado do maior concorrente da empresa. Em poucas semanas, ele substituiu o presidente que fizera carreira na empresa pelo dirigente de uma das divisões desse concorrente, um renomado especialista em operações e logística. E trouxe a bordo seu antigo consultor de tecnologia da informação para chefiar e fazer mudanças corretivas radicais no departamento de TI, área em que o principal concorrente da empresa os superava por larga margem.

No começo foi emocionante, mas não demorou muito para os elogios terminarem. A ex-consultora de TI de Nick, agora sua vice-presidente, construiu carreira aconselhando empresas sobre coisas que precisavam fazer, mas que ela nunca havia feito na prática. Ela não tinha habilidade para motivar um grupo muito inteligente e independente de especialistas em tecnologia, e o cronograma de reestruturação de TI logo ficou muito defasado. No período de um ano, ela teve de recorrer a Nick várias vezes, a fim de solicitar aumentos de orçamento.

Nesse meio-tempo, o novo presidente havia construído um feudo pessoal, com a admissão de muitos de seus ex-colegas do concorrente. Juntos, empreenderam um projeto ambicioso de conseguir descontos dos fornecedores ao comprar em grande quantidade. A idéia era conseguir baixar os preços para recuperar participação de mercado. O poderoso concorrente, como seria de esperar, reagiu rapidamente à nova estratégia, concedendo descontos em mercadorias selecionadas em locais estratégicos para Nick. A redução nos preços afetou um pouco os lucros do concorrente, mas ele era tão grande

Cap. de Amostra

que os descontos dirigidos não tiveram impacto significativo nos resultados. Não demorou muito para Nick perceber que os produtos estavam começando a se amontoar nas lojas. Com o passar do tempo, alguns dos produtos tornaram-se obsoletos e tiveram de ser remarcados de forma drástica, muito abaixo do que a empresa pagara por eles. Para piorar a situação, as grandes compras e a formação de estoques haviam sugado dinheiro extremamente necessário.

O diretor financeiro ficava cada vez mais preocupado com a posição de caixa da empresa e, várias vezes, alertou Nick para o fato de que as compras desenfreadas do presidente estavam colocando em risco a sobrevivência da empresa. O dinheiro estava escoando a uma taxa alarmante e, a menos que a tendência fosse revertida – e rapidamente –, a empresa não teria como fazer frente às garantias de empréstimos. Com os alertas cada vez mais duros do diretor financeiro, Nick foi ficando irritado e acabou por dizer que não apoiava as metas da empresa e que teria de se desligar.

O resultado, é claro, é fácil de adivinhar. Certo dia, um membro importante do Conselho de Administração recebeu um telefonema do presidente do banco agente da empresa. Foi o fim. Os bancos anunciariam formalmente, no dia seguinte, que a empresa infringira as garantias de empréstimos. O Conselho ordenou a Nick que demitisse o presidente e, após algumas semanas de negociações com os credores, a empresa pediu concordata. Nick foi substituído logo em seguida, e a empresa continua enfrentando dificuldades.

Mais uma vez, o Conselho de Administração realizara um trabalho deficiente. Haviam sido seduzidos pela *forma*, e não buscaram a *essência*. Os diretores enfocaram demais as características pessoais do candidato, o talento intelectual e a inteligência emocional, a habilidade para inspirar e motivar e a saúde de seu ego. Esqueceram de investigar a fundo sua competência para reposicionar empresas e sua habilidade para julgar pessoas e formar uma equipe eficiente de altos executivos. Todas eram insuficientes e comprometiam seriamente o discernimento e a capacidade de Nick para alcançar os resultados esperados.

O fracasso escandaloso de Nick foi culpa dele? Não exatamente. Afinal, ele não havia enganado ninguém. Para dizer a verdade, ele demonstrara precisamente as qualidades que as pessoas admiravam e respeitavam, satisfazendo amplamente os critérios passados à empresa de recrutamento pelo Conselho de Administração.

Cap. de Amostra

Eu vi esse erro se repetir muitíssimas vezes em vários níveis organizacionais, desde a escolha de um CEO das 100 maiores empresas da revista *Fortune*, a administradores de unidades de negócios, *country managers** de empresas multinacionais e líderes funcionais de alto nível, como, por exemplo, em P&D e vendas. Candidatos a líderes empresariais não se propõem a fazer um trabalho malfeito, mas isso às vezes acontece. Os jovens aprendem rapidamente o que devem fazer para obter reconhecimento: impressionar os outros com sua inteligência, raciocínio rápido e presença dominante. Com o tempo, dão um polimento em todos os aspectos exteriores de liderança e seus superiores acreditam nisso por completo. Parece incrível, mas, quando se trata de liderança empresarial, os fatores mais importantes não são considerados: o profissional tem o know-how necessário para ser bem-sucedido? Ele é capaz de expandi-lo e está determinado a aprimorá-lo? Características pessoais podem ser inatas, mas know-how é algo adquirido, desenvolvido por meio da prática, e aperfeiçoado pela experiência. Líderes disciplinados, determinados, coerentes e persistentes para expandir esse know-how costumam ser sempre bem-sucedidos. É desse modo que se formam os líderes.

BILL

Quando o Conselho de outra empresa anunciou a indicação de Bill para a posição de CEO, as receitas estavam estagnadas há dois anos e os investidores estavam se desfazendo de suas ações. O Conselho de Administração havia analisado vários candidatos. Aos 45 anos, Bill era o mais jovem. Contava também com uma experiência mais diversificada. Havia reposicionado três empresas diferentes – na Suíça, no México e nos Estados Unidos – em três diferentes setores. O que ele não dispunha era de experiência em tecnologia básica da empresa em questão.

Ao planejar como fazer o reposicionamento, Bill descobriu que uma das três divisões da empresa produzia um terço da receita, mas dava muito pouco lucro. O que é ainda mais relevante: essa divisão não estava intimamente relacionada à atividade básica da empresa. Bill avaliou as várias oportunidades de fazer dinheiro em diferentes segmentos de mercado, descartou esse terço de receita com pequena margem de lucro, direcionou recursos para os seg-

**Nota da Tradutora*: Profissional que representa uma empresa fora do seu país de origem, respondendo por todas as suas operações.

Cap. de Amostra

mentos de mercado restantes e iniciou uma nova divisão com um produto novo e avançado. Essa foi a parte fácil.

Mais importante, todavia, foi a análise que Bill efetuou sobre o ambiente de mudança do setor. A maior parte da receita da empresa provinha de apenas dez clientes com operações globais. A tecnologia de sua empresa era de origem alemã, e os produtos eram fabricados, quase na totalidade, nos Estados Unidos. Mas Bill percebeu que o centro de tomada de decisões entre seus clientes estava se encaminhando na direção do Japão e Taiwan. Será que ele deveria reposicionar a empresa e colocar o grosso de P&D e produção na Ásia? Quem dirigiria essas operações? E quanto às barreiras da língua e da cultura? Na melhor das hipóteses, uma mudança tão radical seria difícil. Enquanto Bill ponderava sobre o que fazer, se concentrou na evolução cada vez mais rápida do setor. Os prazos de projeto ficavam cada vez mais curtos, e os preços eram reduzidos a intervalos menores. Seus projetistas e engenheiros na Europa e nos Estados Unidos eram talentosos e eficientes, mas ganhavam várias vezes mais que os projetistas e engenheiros de Taiwan. Se ele pretendia cortar pela metade o preço de produtos novos 18 meses após o lançamento, tinha de reduzir os custos. E ponto final. O centro de gravidade da empresa para a tomada de decisões mudaria para Taiwan.

As decisões de Bill mudaram radicalmente toda a empresa e eram arriscadas. Depois de implementadas, entretanto, a sabedoria das mudanças ficou evidente. A empresa estava em condições de competir de modo mais agressivo nos segmentos escolhidos, competir mundialmente em custos e estrutura de custos, oferecer aos clientes vantagens melhores e aumentar a participação de mercado e a receita. A segurança de Bill em suas decisões não era apenas bravata; baseava-se de forma consistente em seu know-how de posicionamento de empresas para ganhar dinheiro. A personalidade de Bill foi um grande trunfo no processo de tomada de decisões. Ele é bom ouvinte, dado a análises minuciosas, e confiante de que, se fizer as perguntas corretas, chegará às respostas certas.

Bill também tinha know-how para avaliar pessoas. Quando entrou para a empresa, ela já era multicultural, com operações na Alemanha e nos Estados Unidos, e força de vendas em Taiwan e Japão. Ele não conhecia sua equipe de subordinados diretos antes de ser admitido pela empresa, e teve de decidir quem, entre eles, seria capaz de fazer a transição para a Ásia, reduzir os tempos de processamento e os custos de produção.

Cap. de Amostra

Depois de selecionar os profissionais para efetuar as mudanças, Bill teve de se assegurar que eles trabalhariam em estreita colaboração, como uma equipe, apesar da multiplicidade de línguas, culturas, disciplinas, distâncias e fusos horários diferentes. Para atingir esse propósito, ele montou um processo de comunicação repetitiva, simultânea e intensiva, por meio da realização semanal de sessões internacionais de teleconferência para a resolução conjunta de problemas, bem como um encontro mensal. O processo reunia todas as pessoas importantes para discutir os últimos assuntos que exigiam coordenação e *trade-offs*,* as medidas a serem tomadas e por quem, e a execução.

Mas, por trás de tudo isso, estava o know-how de Bill de enxergar as mudanças do ambiente externo, que exigiriam que a empresa reduzisse drasticamente o tempo dos ciclos de desenvolvimento e conseguisse fazer dinheiro mesmo reduzindo pela metade o preço de produtos novos, no prazo de apenas 18 meses. Não perdendo de vista esses objetivos, conseguiu executar o reposicionamento adequado da empresa, que logo gerou aumento de receitas e lucros e provocou a subida do preço das ações, mesmo durante o período difícil em 2001 e 2002, quando todo o setor estava em recessão.

A diferença entre Nick e Bill é bem simples: Bill sabia o que estava fazendo, mas Nick não. Na atual conjuntura de mudanças muito rápidas e de transparência, líderes sem substância são encontrados mais rapidamente, porém os prejuízos que provocam podem ser maiores. Perder uma oportunidade ou deixar de reagir a uma ameaça podem destruir uma empresa, e igualmente danosos são os erros de avaliação de pessoas, de capacidade organizacional ou até de definição de metas.

Líderes de sucesso aprendem, praticam, aprimoram e refinam competências, até que elas se tornem naturais. O domínio chega por meio de muita prática. Assim como uma pessoa em grande forma, mas que não se tem exercitado, não será tão boa em um esporte como alguém que se exercita com dedicação, líderes que não praticam essas competências serão menos eficientes do que aqueles que as exercitam. Essas competências não são ensinadas na faculdade, e cultivá-las não é fácil. Mas, ao longo do tempo, com o desenrolar de muitos acontecimentos, elas se tornam automáticas, instintivas e excelentes, e a capacidade de avaliação se aperfeiçoa. O profissional torna-se mes-

**Nota da Tradutora*: Um *trade-off* geralmente refere-se a uma troca. É quando abrimos mão de um bem ou serviço para obter outro bem ou serviço.

Cap. de Amostra

tre ao praticá-las na hora certa e na combinação correta quando cada nova situação se apresenta, do mesmo modo que Michael Jordan sabia se posicionar na quadra de basquete, ou Tiger Woods sabe como ajustar o *swing** de acordo com o terreno. Embora seja ilusório supor que todo líder acabará se tornando excelente em todas as competências, é necessário que ele tenha uma compreensão básica de cada uma delas, a fim de saber onde estão seus pontos fortes e fracos e que tipo de *expertise* ele pode precisar.

ASSOCIANDO AS COMPETÊNCIAS À PESSOA COMO UM TODO

Há muito se discute se as características pessoais associadas à liderança são inerentes ou adquiridas. Essa discussão é irrelevante. Quando se chega por volta dos 25 anos e se entra para a força de trabalho, os traços essenciais de personalidade, os constructos psicológicos e os padrões de pensamento estão basicamente definidos, sejam eles inatos ou não. Mas esses fatores o fazem chegar só até certo ponto. Você pode se sair bem ou mal mesmo se eles parecerem condizentes com o perfil de líder. Desse ponto em diante, sua capacidade de vencer de maneira sustentável depende de cultivar e praticar as competências necessárias, e em paralelo refinar suas características pessoais. O know-how e as características pessoais se reforçam mutuamente. Por exemplo, conseguir prever mudanças externas e reposicionar uma empresa aumentará sua segurança e talvez o torne alguém mais decidido da próxima vez. Ao se sentir mais confiante, é provável que você se torne mais aberto a opiniões contrárias e, com isso, amplie a capacidade cognitiva. Uma capacidade cognitiva mais ampla irá ajudá-lo a detectar tendências externas. Por isso é tão importante praticar as competências, mediante a designação de uma série de tarefas deliberadas e desafiadoras, combinadas com auto-reflexão sobre suas características pessoais. É assim que se constroem líderes.

Começarei a demonstrar como isso acontece, utilizando a história de Liz, hoje uma alta executiva em uma grande corporação. No início de sua carreira, ela fora responsável por uma linha de produtos P&L, reportando-se diretamente ao CEO de uma pequena empresa. No início, impressionara o chefe com suas habilidades para números, análises e diagnósticos. Mas Liz tinha defasagens em sua capacidade de posicionar negócios e descobrir ten-

Nota da Tradutora: No golfe, balanço do corpo para dar a tacada.

Cap. de Amostra

dências do ambiente externo, porque ela não apresentava a mesma paixão para sair em campo e encontrar clientes. Depois que o chefe a forçou a fazer algumas visitas de vendas, Liz conseguiu identificar o que estava impedindo seu progresso: um medo vago, mas muito real, de que os clientes reagissem de forma negativa à sua juventude e relativa inexperiência, ou fizessem perguntas que ela não soubesse responder.

Liz era muito ambiciosa, aliás, estava sempre em marcha acelerada, mas, em sua determinação de ter sucesso na vida, fazia avaliações apressadas sobre as pessoas. Se um de seus subordinados diretos não mostrasse resultados, ela logo se dispunha a demiti-lo. Seu comportamento criou uma atmosfera de medo que obstruía o fluxo de informações, em especial de más notícias. O chefe, agindo novamente como seu mentor, mostrou-lhe como canalizar seu dinamismo para chegar à raiz do problema, fazendo perguntas investigativas. Quais eram os fatores subjacentes do baixo rendimento? A culpa era realmente do profissional ou houve uma mudança no mercado? Talvez a pessoa em questão estivesse na função errada e suas aptidões fossem mais bem empregadas em outro setor da empresa.

Com o avanço na carreira, recebeu tarefas que exigiam que se fizesse certo reposicionamento e, enquanto enfrentava o desafio, seu raciocínio se ampliou. Conseguiu ter uma visão comercial abrangente da linha de produtos e desenvolveu a capacidade de observar tendências no ambiente externo. A cada êxito, sua autoconfiança aumentava.

Após uma série de outros trabalhos desafiadores em uma empresa maior, durante um período de dez anos, atualmente Liz comanda seis unidades diferentes em uma grande corporação. As experiências anteriores não só melhoraram seu know-how, mas serviram para conscientizá-la dos traços de sua personalidade que estavam atrapalhando. Ao mesmo tempo, aprimorou outras peculiaridades que poderiam beneficiá-la.

Hoje, ela não tem mais receio da reação das pessoas quando faz perguntas incisivas a seus gerentes de unidades de negócios, os quais se desenvolvem mediante a habilidade investigativa de Liz. Sua capacidade e disposição para investigações detalhadas lhe fornecem uma percepção melhor da empresa e melhoram a definição de metas e de reposicionamento. Ela consegue identificar e avaliar traços de personalidade dos profissionais, como, por exemplo, a ânsia de assumir riscos para aproveitar novas oportunidades de crescimento. Ela põe à prova a capacidade cognitiva deles – capacidade de ligar os fatos

Cap. de Amostra

para detectar oportunidades no cenário externo, faro para reposicionar os negócios e se estão na ofensiva ou defensiva.

Como todos os líderes de sucesso, ela está sempre aprendendo, de modo autoconsciente e capaz de refletir sobre suas experiências e observações, e com isso refinar o que aprendeu e converter idéias em ações. Tendo seis empresas sob sua responsabilidade, ela tem um vasto número de oportunidades para fazer observações diversas, por meio da interação contínua com as seis diferentes equipes. Sua avaliação de pessoas, posicionamento e escolha de objetivos continuou melhorando de maneira perceptível e estabeleceu as bases para ela se tornar uma CEO bem-sucedida.

Há dezenas de traços de personalidade que podem afetar a liderança e alguns, como integridade e caráter, que são decisivos. Mas, em meus anos de experiência, observei que a maneira pela qual os líderes desenvolvem as oito competências é particularmente influenciada por muitos desses traços: ambição, determinação e tenacidade, autoconfiança, abertura psicológica, realismo e apetite insaciável por conhecimento.

Essas características pessoais surgem de muitas maneiras diferentes. Você rumina sozinho sobre uma decisão ou reúne assessores de confiança para uma discussão franca? Você se deixa influenciar por outras pessoas, mudando de posição devido à melhor análise de um subordinado? Você costuma deixar as coisas para depois, querendo sempre mais informações – mais certeza – antes de tomar uma decisão? Ou é impulsivo, tomando decisões apressadas com base na intuição? Você gosta de ser amado? Sua personalidade e psicologia desempenham um papel importante na forma como você interage com seus negócios, se você impõe sua vontade sobre a empresa ou procura um consenso eficaz que alinhe a empresa a seus objetivos.

Ambição – O desejo de alcançar algo visível e notável impulsiona líderes individuais e suas empresas a batalhar para atingir seu potencial. Líderes necessitam de uma dose saudável de ambição para impulsionar a si próprios e aos outros. A ambição, todavia, pode ser cega. É quando se vêem líderes fazendo aquisições pomposas, mas pouco sólidas financeiramente, definindo metas que atraem atenção ou assumindo mais prioridades do que a empresa pode gerenciar, pelo simples desejo de realizar tudo. Excesso de ambição, aliado à falta de integridade, pode levar a uma conduta indesejável e até à corrupção.

Determinação e tenacidade – Alguns líderes possuem um *motor interno* que os impulsiona para chegar ao âmago de uma questão e encontrar solu-

Cap. de Amostra

ções. Eles procuram respostas específicas e não desistem até consegui-las. A *grande energia* que possuem é contagiante. Impulsionam suas prioridades de modo persistente por toda a empresa. Procuram tenazmente por informações de que não dispõem e ajustam seus modelos mentais até chegar a um posicionamento que funcione. Garra e tenacidade, porém, podem fazer com que o líder persista em um plano que não está dando resultado, em premissas ultrapassadas ou em um investimento que não tem futuro.

Autoconfiança – Você tem de ser capaz de ouvir sua voz interior e suportar os momentos de solidão quando uma decisão importante fica a seu cargo. Tem de falar o que pensa e agir com decisão, sabendo que poderá arcar com as conseqüências. Mas não é só uma questão de agir. Significa ter uma essência interior vigorosa, ou o que alguns chamam de força emocional. Medos e inseguranças não-aparentes podem ser tão prejudiciais a seu know-how como autoconfiança em excesso na forma de narcisismo e arrogância.

Alguns líderes têm *necessidade de ser amados*. Por essa razão, tratam as pessoas com moderação. Têm grande dificuldade em demitir profissionais que lhes tenham sido leais. Esses líderes retardam seu progresso porque promovem pessoas pelas razões erradas, toleram o baixo desempenho e permitem que o sistema social se desgaste.

O *medo de reação* também é comum. Líderes desse tipo tendem a evitar conflitos e têm dificuldade para contestar o desempenho ou ponto de vista dos demais. Recuam quando deveriam fazer avaliações francas e agressivas e, de vez em quando, ter terceiros para fazer esse trabalho por eles.

Líderes com *medo do fracasso* costumam ser indecisos, defensivos e têm menos probabilidade de reconhecer oportunidades, porque são avessos a riscos. Acham difícil selecionar objetivos por medo de escolher os errados e esperam demais para perceber o que acontece no ambiente externo ou para reposicionar os negócios.

A autoconfiança também influencia o *uso ou abuso de poder*. Eventualmente, todo líder é obrigado a fazer uso do poder ao atribuir tarefas, distribuir recursos, selecionar ou promover pessoas, concedendo recompensas diferenciadas ou redirecionando o diálogo. O medo excessivo do fracasso ou de reações pode deixar o líder pouco à vontade no exercício do poder, mas não usá-lo adequadamente, por outro lado, acabará por corroê-lo. A incapacidade de lidar com subordinados recalcitrantes diminui o poder do líder.

Cap. de Amostra

Em contrapartida, líderes narcisistas costumam abusar do poder, usando-o irracionalmente ou contra os interesses da organização.

Abertura psicológica – A disposição de se deixar influenciar por outras pessoas e de compartilhar idéias abertamente aprimora o know-how, ao passo que ser psicologicamente fechado pode ocasionar problemas. Líderes abertos buscam opiniões variadas e, por essa razão, vêem e ouvem mais e contam com maior número de informações para tomar decisões. A abertura permeia o sistema social, intensificando a franqueza e a comunicação. Os psicologicamente fechados são reservados e temerosos de testar suas idéias, quase sempre ocultando o medo sob o manto do sigilo. São distantes de seus subordinados diretos e não têm ninguém fora da empresa para discutir idéias ou fornecer informações que contrariem suas próprias convicções. No novo ambiente de complexidade, ser psicologicamente fechado torna particularmente difícil o reposicionamento de negócios, porque faltam ao líder perspectivas de diversas disciplinas, funções e culturas.

Realismo – Realismo é o ponto intermediário entre otimismo e pessimismo, e a intensidade com que você se inclina para um ou para outro tem um impacto poderoso sobre o uso das competências. O otimismo pode conduzir, por exemplo, a objetivos ambiciosos que superem a capacidade da empresa de concretizá-los, ou pode comprometer sua avaliação de pessoas: "Sei que seu ego não tem limites, mas posso orientá-lo para que se torne um membro da equipe." Os pessimistas, contudo, não querem ouvir falar de planos ambiciosos ou projetos arrojados e conseguem encontrar todas as falhas e riscos envolvidos em sua realização, quando resolvem empreendê-la. São propensos a perder oportunidades. O realista é aberto a qualquer ajuda que a realidade lhe oferece. Só o realista quer receber informações não-filtradas, que podem ser cuidadosamente examinadas, mensuradas, avaliadas e testadas, para determinar que medida tomar em seguida. Ele passa muito tempo interagindo com clientes, funcionários e fornecedores, a fim de obter informações e uma "percepção" desses grupos sobre suas opiniões.

Vontade de aprender – As competências se aprimoram quando expostas a situações com um crescente nível de complexidade; por esse motivo, certa avidez por novos desafios é essencial. Líderes que buscam novas experiências e aprendem com elas desenvolverão seu know-how mais rapidamente do que aqueles que não o fazem.

Cap. de Amostra

É importante compreender que esses traços de personalidade interagem entre si e com o know-how, para o bem e para o mal, e que, quando excessivos, apresentam um lado desagradável. Confiança excessiva combinada com determinação em excesso, por exemplo, pode levar a um comportamento narcisista, excesso de competitividade e desconfiança de outras pessoas. Combine essas características com a peculiaridade de ser psicologicamente fechado e superotimista, e com certeza você afastará qualquer um que acene com problemas ou sugira haver limitações práticas a seus planos.

É lógico que desenvolver know-how requer inteligência inata. Mas os melhores líderes têm habilidades cognitivas distintas, que vão além do simples fato de ser inteligente. Seu pensamento abrange uma **ampla faixa de altitudes**, que vão do conceitual ao específico, têm **ampla capacidade cognitiva**, ou seja, vêem as coisas através de lentes panorâmicas, e são bons em recompor questões e problemas, examinando-os de vários pontos de vista.

É essencial ser capaz de navegar em todas as faixas de altitude, na de 15 mil metros do pensamento conceitual e na da esfera da organização, examinando os detalhes complicados de uma situação. No início da carreira, você deve concentrar-se nos detalhes do trabalho. Quando você sobe, torna-se mais preocupado com a visão global da situação e os altos conceitos. Mas o uso do know-how é melhor quando você é capaz de fazer as duas coisas: pensar em termos de conceitos, mas também exercitar os pormenores. Você vê essa capacidade em líderes que fazem *perguntas investigativas*, que atingem exatamente o ponto certo ou revelam idéias preconcebidas mas inconfessas, e naqueles que conseguem *transpor a complexidade*. Muitos líderes adoram o mundo das grandes idéias, mas não conseguem associá-las aos pormenores a fim de implementá-las ou de ganhar dinheiro. Suas dúvidas são mais amplas e genéricas do que incisivas. Por outro lado, alguns deles são tão focados em detalhes que não vêem o conjunto. Qualquer dos extremos pode ser prejudicial.

Uma ampla capacidade cognitiva permite captar grande quantidade de informações e ver as coisas em seu contexto mais amplo. Você consegue absorver mais complexidade e perceber as interligações. Você se torna mais apto a detectar as tendências externas a seu setor, que afetam o posicionamento da empresa, e criar novas oportunidades de crescimento, além de ser mais capaz de ver a empresa e seu sistema social *de forma holística*, e não como funções, unidades ou indivíduos separados.

Cap. de Amostra

A reestruturação contínua aprimora o know-how, ajudando a criar uma visão mais precisa de um problema, pessoa ou fenômeno, e uma vasta gama de alternativas. Com a reestruturação, você descobre modos diferentes de definir problemas e também soluções originais para eles, como, por exemplo, transformar um funcionário problemático em um realizador excelente, ao reestruturar sua visão da pessoa e descobrir onde seus talentos se encaixam melhor. A reestruturação o ajudará a entender como grupos de interesses especiais vêem sua empresa e a prever como Wall Street pode reagir aos objetivos que você escolheu.

A idéia, sem dúvida, é estar ciente de quaisquer características pessoais que o estejam impedindo de perceber os fatos corretamente, fazer avaliações acertadas ou tomar medidas efetivas nos negócios. Eliminar os obstáculos e expandir a amplitude cognitiva é essencial para o aprimoramento das formas de know-how.

AS HUMILDES ORIGENS DO KNOW-HOW

Iniciei minha experiência em negócios na loja de calçados de minha família, na Índia. Foi ali que aprendi, da maneira mais visceral possível, o know-how para fazer um negócio funcionar. A lição mais básica era que, se não houvesse dinheiro no caixa no final do dia, não haveria comida na mesa. A atenção constante ao dinheiro prepara sua mente para saber o que os clientes compram, por que preferem comprar de você e o que fazer quando o produto não vende. Todos esses elementos tornaram-se parte de meu tino para os negócios, um simples núcleo de raciocínio e de tomada de decisões.

Depois de me formar em engenharia na Índia, fui procurar emprego na Austrália. Estava trabalhando como engenheiro assistente na seção de desenho industrial de uma das maiores empresas australianas quando tive a oportunidade de encontrar o mais alto executivo de pesquisa e desenvolvimento da empresa, que me convidou para uma conversa em sua sala. Eu lhe fiz uma pergunta simplória, e ele foi gentil de se dar ao trabalho de responder. Ele sabia que eu tinha um diploma de engenheiro, mas desconhecia minha obsessão prévia por dinheiro e para fazer dinheiro nos negócios. Embora eu tivesse apenas 20 anos na época, eu havia lido o relatório anual da empresa e fizera uma pergunta ingênua. O que chamou minha atenção foi o fato de que a receita que a empresa gerava era inferior à importância

Cap. de Amostra

que pagava em dividendos. Inicialmente, hesitei em perguntar sobre o assunto, porque era uma pergunta financeira feita por um desenhista auxiliar. Entretanto, ele me colocara à vontade e disse que eu podia perguntar o que quisesse sobre a empresa. Aceitei sua palavra e perguntei se a empresa estava pegando dinheiro emprestado para pagar dividendos aos acionistas. Ele pareceu chocado, saltou da cadeira e veio em minha direção com um olhar que dizia: "Como você se atreve a tirar essa conclusão?" Essa possibilidade nunca lhe ocorrera e ele pareceu tão surpreso com a pergunta que achei que havia perdido o emprego. Ele era um cientista e não sabia a resposta, mas era tolerante o suficiente para pegar o telefone e ligar para o diretor financeiro a fim de comprovar minha alegação. Depois de alguns rodeios, o diretor confirmou que era verdade.

Aquele contato abriu as portas do que se tornou uma sessão de quatro horas de perguntas e respostas, realizada a cada duas semanas pelos quatro anos seguintes. Imagine o valor desse tipo de oportunidade para um rapaz que cresceu em uma cidadezinha da Índia, que tinha um inglês sofrível e parcos conhecimentos sobre a Austrália. Sua disposição de se abrir comigo começou a aprofundar meu know-how para fazer dinheiro em uma empresa grande e, por fim, me inspirou a abandonar a engenharia e estudar administração na Harvard Business School. Essas conversas abriram meus olhos para a amplitude, profundidade e complexidade de fazer dinheiro em empresas e como o processo era semelhante e, ao mesmo tempo, diferente daquele da loja de calçados de minha família. Elas também estimularam meu interesse em descobrir as razões por trás do fracasso ou sucesso dos líderes. A formação não parecia ter importância. Um dos líderes dessa empresa tinha pouca educação formal e, mesmo assim, estava se saindo bem, enquanto outro, com MBA da Harvard Business School, estava se mostrando malsucedido. Eu ouvia as pessoas fazerem comentários como "Esse homem é um líder nato" ou "Ele tem uma presença incrível", mas depois os denominados líderes natos cometiam erros colossais, enquanto os aparentemente pouco notáveis sabiam o que faziam. Desde então, a maior parte de minha carreira se constituiu na busca do know-how do sucesso.

Cap. de Amostra

Meu *modus operandi* nos últimos 45 anos, que é fazer pesquisa observando os fatos em tempo real, enquanto se desenrolam, resulta de minha experiência na Austrália. Embora minhas pesquisas tenham envolvido centenas de empresas, o que é bem significativo é a duração desses relacionamentos, muitos com a duração de vários anos. Em mais de uma dezena de empresas, ocupei uma posição privilegiada por mais de uma década e, em algumas delas, por várias décadas. Como observador e facilitador de muitas reuniões e discussões importantes, em nível executivo, eu podia acompanhar as ações e decisões dos líderes e observar seu comportamento. Os resultados, em geral, demoram a aparecer, mas, como eu permanecia ali por um longo período, podia ver o impacto sobre as finanças e a saúde da empresa como um todo, tanto no curto como no longo prazo, e com isso evitar o risco de me deixar levar pelo entusiasmo do momento ou pelo carisma do líder. Com o tempo, minha intensa participação me permitiu ver se os líderes melhoravam as empresas em aspectos que nem sempre os números conseguiam mostrar.

Ao me concederem a oportunidade de acompanhar sua evolução, as experiências por que passaram e os testes a que foram submetidas, e depois observar os resultados, muitas empresas tornaram-se um laboratório vivo para entender causa e efeito das práticas de liderança. Além disso, muitas dessas empresas sofreram duas ou mais trocas de liderança, proporcionando-me uma visão mais ampla da diferença que líderes distintos podem fazer e aumentando o entendimento de causa e efeito.

Dessa forma, a pesquisa que serviu de base para este livro foi dinâmica. A pesquisa convencional, conduzida por meio de questionários ou entrevistas, costuma ser estática e retrospectiva. As empresas são avaliadas em um determinado momento. Em um contexto estático, os líderes fazem algo extraordinário e digno de nota uma vez. Mas liderar uma empresa é um processo contínuo, no qual líderes têm de tomar decisões e medidas várias vezes e por longos períodos de tempo, sob condições em constante transformação. Uma pesquisa realizada depois da ocorrência dos fatos dá aos entrevistados a oportunidade de reescrever o histórico, ainda que não tenham essa intenção. Reconstruir os acontecimentos através das lentes de múltiplos participantes pode oferecer um quadro mais completo, mas não é prático.

Liderança é um fenômeno complicado porque sofre a influência de muitos fatores. O que faço é examinar essas situações complicadas e suas muitas variáveis, contrabalançando os aspectos incontroláveis e extraindo as dife-

Cap. de Amostra

renças essenciais entre os líderes que produzem e os que não produzem resultados. A partir daí, desenvolvi um modelo que os profissionais podem utilizar. Isso só foi possível porque empresas e líderes me permitiram estar presente e dividiram comigo opiniões e percepções, tudo baseado em confiança. Essas condições me possibilitaram ver o que realmente está por trás do sucesso de um líder. Minha pesquisa resultou em uma teoria mais completa sobre liderança, que identifica as formas de know-how nos negócios e explica como elas interagem com as características pessoais do líder, orientação psicológica e arquitetura cognitiva.

Ao longo de minhas pesquisas, examinei os parâmetros habituais de sucesso financeiro e quantitativo, mas também considerei elementos intangíveis, como, por exemplo, se o líder fortaleceu a organização, dedicou-se ao desenvolvimento de profissionais dentro da empresa para assumirem posições de liderança, ou criou novas habilidades organizacionais. Descartei muitas das explicações convencionais de sucesso que podiam ser estatisticamente correlatas, mas que continham, quando era o caso, poucos exemplos de causa e efeito. Isso me ajudou a ver a base de sustentação do sucesso nos negócios e resultou nas oito competências que constituem a essência deste livro.

Comecemos a jornada para entender e desenvolver as oito competências decisivas e tomar conhecimento de como os atributos pessoais podem contribuir ou prejudicar seu cultivo. Você sabe que as mudanças são rápidas e freqüentes. É muito provável que você precisará do know-how de posicionamento e reposicionamento para manter a empresa sobre uma base sólida em um mundo em constante mudança. Ao desenvolvê-lo, você verá como atributos pessoais como otimismo, pessimismo ou superambição podem influenciar seu julgamento sobre como posicionar e reposicionar a empresa. Esse é o assunto do próximo capítulo.

Cap. de Amostra