

LÍDERES

SE SERVEM POR ÚLTIMO

RASCUNO

RASCUNHO

SIMON SINEK

LÍDERES

SE SERVEM POR ÚLTIMO



**COMO CONSTRUIR
EQUIPES SEGURAS
E CONFIANTES**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

RASCUNHO

Aos homens e mulheres que conheci na
Força Aérea dos Estados Unidos:
vocês me ensinaram muito mais sobre o que
significa ser humano do que qualquer pessoa
vestida de terno já me ensinou.

RASCUNHO

SUMÁRIO

Prefácio	13
----------	----

Parte 1: Da necessidade de nos sentirmos seguros

1. A proteção que vem de cima	19
2. Colaboradores também são gente	26
3. Pertencimento	38
4. Sim, mas...	46

Parte 2: Forças poderosas

5. Quando se diz chega, é chega	55
6. E.D.S.O.	62
7. O grande C	80
8. Porque temos líderes	92

Parte 3: Realidade

9. A coragem de fazer o que é certo	104
10. <i>Snowmobile</i> no deserto	109

Parte 4: Como chegamos aqui

11. A expansão antes da queda	115
12. A geração do <i>baby boom</i> já cresceu	126

Parte 5: O desafio abstrato

13. A abstração mata	135
14. Abstração moderna	142

15. Gerenciando a abstração	150
16. Desequilíbrio	168

Parte 6: Abundância destrutiva

17. Lição de liderança 1: Para onde a cultura for, a companhia irá também	173
18. Lição de liderança 2: Para onde o líder for, a cultura irá também	185
19. Lição de liderança 3: A importância da integridade	198
20. Lição de liderança 4: A importância dos amigos	211
21. Lição de liderança 5: Lidere as pessoas, não os números	221

Parte 7: Uma sociedade de viciados

22. Estamos no centro de todos os nossos problemas	239
23. A qualquer preço	247
24. A geração abstrata	255

Parte 8: Tornando-se líder

25. Passo 12	265
26. Esforço compartilhado	270
27. Precisamos de mais líderes	279

Agradecimentos	282
Notas	286
Bibliografia	307
Índice	309

RASCUNHO

RASCUNHO

Líderes são aqueles que se abraçam sem medo o desconhecido.

Correm para o perigo.

Deixam de lado seus interesses pessoais para nos proteger
ou para nos puxar para o futuro.

Os líderes preferem sacrificar o que é deles
para salvar o que é nosso.

E nunca sacrificariam o que é nosso para salvar o que é deles.

Isso é o que significa ser um líder.

Significa que eles escolhem ir primeiro rumo ao perigo,
encaram de frente o desconhecido.

E quando temos certeza de que vão nos manter em segurança,
marchamos atrás deles, trabalhamos incansavelmente
para ver suas visões ganharem vida e nos consideramos
orgulhosamente de seus seguidores.

RASCUNHO

PREFÁCIO

Quem é você? Por que você está aqui? Qual é seu propósito? Estas são as primeiras questões para as quais queremos respostas, antes de iniciar um relacionamento com pessoas desconhecidas. Uma vez que tenhamos as respostas para essas perguntas, gostaríamos de saber sobre os princípios e valores de vida delas: o que é importante para elas e o que impulsiona seu comportamento. As respostas que elas dão nos dizem qual é sua identidade: pelo menos a identidade que elas querem projetar no mundo.

Não conheço nenhum estudo de caso na história que descreva uma organização cujos gestores a tiraram de alguma crise. Em todos os casos, isso coube a seus líderes. Atualmente, porém, a maioria das instituições de ensino e de programas de treinamento não visa o desenvolvimento de grandes líderes, e sim o treinamento de gestores eficazes. Os ganhos no curto prazo são vistos como indicadores de sucesso, e o crescimento e a viabilidade da organização no longo prazo pagam a conta. *Líderes se servem por último* é um esforço para mudar esse paradigma.

Em *Líderes se servem por último*, Simon Sinek não propõe uma teoria nova sobre liderança, nenhum princípio básico. Seu texto tem um propósito muito mais elevado. Simon gostaria de tornar o mundo um lugar melhor para todos. Sua visão é simples: criar

uma nova geração de homens e mulheres que compreendem que o sucesso ou o fracasso de uma organização se baseia na excelência de sua liderança e não na proficiência gerencial.

Não foi por acaso que Simon usou os militares norte-americanos, particularmente o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, para explicar a importância de líderes que se concentram em seus subalternos. Essas organizações têm culturas fortes e valores compartilhados, compreendem a importância do trabalho em equipe, criam a confiança entre seus membros, mantêm o foco e, mais importante de tudo, compreendem a importância das pessoas e dos relacionamentos para o sucesso de suas missões. Essas organizações se encontram em uma posição em que o preço do fracasso pode ser catastrófico. O fracasso de uma missão não é uma opção. Sem dúvida, as pessoas é que permitem que os militares tenham sucesso.

Se você observar uma refeição dos fuzileiros navais, verá que os jovens são servidos primeiro e os maduros, por último. E perceberá também que não é preciso instrução alguma. Os fuzileiros simplesmente fazem assim. No centro dessa atitude muito simples está a postura dos fuzileiros navais em relação à liderança. Espera-se que os líderes dos fuzileiros comam por último porque o verdadeiro preço da liderança é a disposição de colocar as necessidades dos outros acima das suas. Os grandes líderes se importam com aqueles a quem têm o privilégio de liderar, e compreendem que o verdadeiro preço do privilégio da liderança é pago às custas de seu interesse pessoal.

Em seu livro anterior, *Por quê? Como motivar pessoas e equipes a agir* (Ed. Saraiva), Simon explicou que, para uma organização ter sucesso, seus líderes precisam compreender o verdadeiro propósito de sua organização – o porquê. Em *Líderes se servem por último*, ele nos leva a um nível acima para entendermos por que algumas organizações se saem melhor do que outras. Para isso, detalha todos os elementos do desafio da liderança. Em termos simples, não basta conhecer “o porquê” de sua organização; você precisa conhecer sua equipe e entender que são muito mais do que recursos descartáveis. Em síntese, não basta ter competência profissional para ser um bom líder; os bons líderes precisam se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados.

Com certeza, não basta ser um bom gestor para sustentar uma organização no longo prazo. Simon dá uma explicação profunda sobre os elementos do comportamento humano, demonstrando claramente que há bons motivos para algumas organizações terem bom desempenho em um breve período de tempo, fracassando mais tarde: a liderança não criou um ambiente no qual as pessoas fazem diferença. Como diz Simon, organizações em que as pessoas compartilham valores e são valorizadas têm sucesso no longo prazo, nas melhores e nas piores épocas.

John Quincy Adams teria entendido a mensagem de Simon porque ele compreendeu muito bem o que significava ser um líder ao declarar: “Se suas ações inspiram os outros a sonhar mais, a aprender mais, a fazer mais e a ser mais, você é um líder”. Nessa frase, acredito que você encontrará a mensagem deste livro. Quando os líderes inspiram seus liderados, as pessoas sonham com um futuro melhor, investem tempo e esforço para aprender mais, fazem mais por suas organizações e, durante o processo, tornam-se líderes também. Um líder que cuida de seu pessoal e mantém seu foco no bem-estar da organização nunca fracassará. Minha esperança é que, após ler este livro, os leitores se inspirem e sempre comam por último.

GEORGE J. FLYNN,
Tenente-general, Corpo de Fuzileiros
Navais dos Estados Unidos (Ref.)

RASCUNHO

RASCUNHO

A FORÇA

RASCUNHO

PARTE

1

DA NECESSIDADE DE NOS SENTIRMOS SEGUROS

CAPÍTULO 1

A proteção que vem de cima

Uma densa camada de nuvens bloqueava a luz. Não havia estrelas e nem lua. Só a escuridão. Lentamente, a equipe foi atravessando o vale, o terreno rochoso impossibilitando qualquer velocidade superior à de um caramujo. Pior: sabiam que vinham sendo observados. Todos estavam no limite.

Ainda não tinha se passado um ano desde os ataques de 11 de setembro. O governo talibã tinha acabado de cair após levar uma surra das forças norte-americanas por se recusar a entregar o líder da Al Qaeda, Osama bin Laden. Havia muitas Forças de Operações Especiais na área realizando missões que até hoje são sigilosas. É de uma dessas Forças que estamos falando, de uma dessas missões.

O que sabemos é que a equipe com vinte e dois homens estava atuando bem no interior do território inimigo e que tinha capturado recentemente o que o governo chama de “alvo valioso”. Agora, estavam percorrendo um vale profundo em uma área montanhosa do Afeganistão, escoltando seu alvo valioso até um esconderijo.

Naquela noite, o Capitão Mike Drowley, ou Johnny Bravo, como é conhecido, voava sobre as nuvens densas. Não fosse pelo zumbido dos motores, o avião estaria absolutamente em paz. Milhares de estrelas pontilhavam o céu, e a lua iluminava tanto a parte de cima

das nuvens que se tinha a impressão de que a neve acabara de cair sobre elas. O cenário era muito bonito.

Johnny Bravo e seu parceiro sobrevoavam a região em círculos em sua aeronave A-10, à espera de um eventual pedido de ajuda. Carinhosamente conhecido como Javali, o A-10 tecnicamente não é um avião de combate; é uma aeronave de ataque. Esse avião relativamente lento, blindado, e com um único assento, destina-se a dar apoio aéreo a tropas no solo. Diferentemente de outros jatos de combate, não é rápido e nem sexy (daí seu apelido), mas cumpre bem o seu papel.

Idealmente, os dois pilotos dos A-10 no ar e as tropas no solo deveriam manter contato visual uns com os outros. Ver o avião lá em cima, saber que alguém está cuidando deles, transmite mais confiança à tropa em terra. E ver as tropas lá embaixo dá aos pilotos uma sensação de que eles poderão ajudar se for preciso. Porém, em função da espessa camada de nuvens e do terreno montanhoso daquela noite no Afeganistão, a única maneira de um saber que o outro estaria por perto era o contato ocasional pelo rádio. Sem uma linha de visão, Johnny Bravo não podia saber o que os soldados estavam vendo, mas notava como a tropa se sentia quando ouvia os relatos pelo rádio. E isso era o suficiente para motivá-lo a agir.

Seguindo seus instintos, Johnny Bravo resolveu realizar uma manobra descendente para ficar abaixo das nuvens e poder ver o que estava acontecendo no solo. Foi uma medida ousada. Com as nuvens espessas e baixas, chuvas esparsas na região e o fato de que Johnny Bravo teria de sobrevoar um vale com o campo visual reduzido por seus óculos de visão noturna, a manobra seria extremamente traiçoeira, até para os pilotos mais ousados.

A ordem recebida por Johnny Bravo era a de não realizar a manobra arriscada. Devem ter dito que mantivesse a posição e aguardasse até receber um eventual pedido de ajuda. Mas Johnny Bravo não é como a maioria dos pilotos. Embora estivesse a centenas de metros de altitude, na segurança de seu cockpit, sentia a ansiedade dos homens lá embaixo. Apesar do perigo, sabia que realizar a manobra era o certo. E, para Johnny Bravo, isso significava que não havia outra opção.

Então, enquanto se preparava para furar as nuvens sobre o vale, seus instintos foram confirmados. Três palavras foram ouvidas do rádio. Três palavrinhas que causam arrepios na nuca de um piloto: “Tropas em contato”.

“Tropas em contato” significa que alguém está com problemas no solo. É o aviso usado pelas forças de terra para que os outros saibam que estão sob ataque. Embora Johnny Bravo tivesse ouvido essas palavras muitas vezes em seu treinamento, foi nessa noite, 16 de agosto de 2002, que ele ouviu as palavras “Tropas em contato” pela primeira vez em uma situação de combate.

Johnny Bravo tinha desenvolvido um método para manter a empatia com os homens em terra, sentir o que estavam sentindo. Durante cada exercício de treinamento, voando sobre o campo de batalha, sempre reprisava em sua mente a cena do filme *O resgate do soldado Ryan* em que os Aliados tomaram de assalto as praias da Normandia. Ele imaginava a rampa de um barco Higgins se abrindo, os homens correndo para a praia sob uma parede de fogo alemão. As balas zunindo entre eles. Os tinidos de projéteis perdidos atingindo o casco de aço dos barcos. Os gritos dos homens atingidos. Johnny Bravo treinara-se para imaginar que aquela seria a cena se desenrolando lá embaixo sempre que ouvisse “tropas em contato”. Com essas imagens gravadas com clareza em sua mente, Johnny Bravo reagiu ao chamado de auxílio.

Disse a seu colega para ficar sobre as nuvens, anunciou sua intenção aos controladores de voo e às tropas em terra e apontou a aeronave para a escuridão a seus pés. Ao atravessar as nuvens, a turbulência jogou o avião de um lado para o outro. Um puxão forte para a esquerda. Uma queda súbita. Um solavanco para a direita. Diferente dos jatos comerciais nos quais voamos, o A-10 não foi projetado para dar conforto ao passageiro, e seu avião pulou e se agitou violentamente enquanto atravessava a camada de nuvens.

Voando rumo ao desconhecido sem ter ideia do que poderia encontrar, Johnny Bravo concentrou sua atenção nos instrumentos, tentando assimilar a maior quantidade possível de informações. Seus olhos se moviam de um mostrador para outro, seguido de rápidas olhadelas pela janela frontal. Altitude, velocidade, direção,

janela. Altitude, velocidade, direção, janela. “Por favor. Faça. Isto. Funcionar. Por favor. Faça. Isto. Funcionar”, disse para si mesmo com a respiração acelerada.

Finalmente, quando saiu das nuvens, viu-se a menos de trezentos metros do solo, voando sobre um vale. A cena com que se deparou era diferente de tudo que já tinha visto antes, quer nos treinamentos, quer em filmes. O fogo inimigo vinha dos dois lados do vale. Uma quantidade maciça. Eram tantos os tiros que as balas traçantes – aquelas que deixam um rastro de luz atrás de si – iluminavam a área toda. Balas e foguetes apontavam para o meio, diretamente para as Forças de Operações Especiais que estavam ali.

Em 2002, os equipamentos das aeronaves não eram tão sofisticados quanto os de hoje. Os instrumentos de que Johnny Bravo dispunha não poderiam impedi-lo de atingir as encostas das montanhas. Pior: ele estava voando com velhos mapas soviéticos posteriores à invasão do Afeganistão na década de 1980. Mas, de maneira alguma, iria desapontar a tropa. “Há destinos piores do que a morte”, diria. “Um destino pior do que a morte é matar acidentalmente seus próprios homens. Outro é voltar vivo para casa sabendo que outros 22 não voltarão.”

Assim, naquela noite escura de agosto, Johnny Bravo começou a contar. Ele sabia a que velocidade estava e a distância que o separava das montanhas. Fez rapidamente alguns cálculos mentais e contou em voz alta os segundos de que dispunha antes de atingir as montanhas em volta do vale. “Um elefante, dois elefantes, três elefantes...” Travou as armas sobre uma posição da qual via sair muito fogo inimigo e apertou o gatilho da metralhadora Gatling. “Quatro elefantes, cinco elefantes, seis elefantes...” No momento em que ficou sem espaço, puxou o manche para trás e fez uma curva acentuada. O avião rugiu quando voltou para as nuvens acima dele, sua única opção para não bater na montanha. Seu corpo pressionou o assento por causa da força-g e ele se preparou para descer novamente.

Mas não havia som no rádio. O silêncio era ensurdecador. O silêncio no rádio significava que seus tiros tinham sido inúteis? Que o responsável pelo rádio fora atingido? Ou pior, a equipe toda?

Então, ele ouviu uma voz. “Bons tiros! Bons tiros! Continue atirando!” E ele continuou a atirar. Fez mais uma passagem, contando novamente para evitar a encosta da montanha. “Um elefante, dois elefantes, três elefantes...” Fez outra curva brusca e mais um ataque. E outro. E outro. Sua precisão era boa e havia combustível suficiente; o problema foi a falta de munição.

Ele apontou o avião para as nuvens e encontrou seu parceiro, que ainda fazia círculos sobre o vale. Rapidamente, Johnny Bravo relatou a situação e lhe disse: “Siga-me”. Os dois A-10, voando a um metro de distância um do outro, asa com asa, desapareceram juntos nas nuvens. Quando saíram, ambos a menos de 300 metros do solo, começaram a atacar juntos. Johnny Bravo fazia a contagem e seu parceiro o seguia atirando. “Um elefante. Dois elefantes. Três elefantes. Quatro elefantes...” A um sinal, os dois aviões fizeram juntos uma curva acentuada e voltaram mais uma vez, e outra, e outra. “Um elefante. Dois elefantes. Três elefantes. Quatro elefantes...”

Naquela noite, 22 homens voltaram vivos para casa. Não houve baixas norte-americanas.

O valor da empatia

Naquela noite de agosto sobre o Afeganistão, Johnny Bravo ariscou a vida para que outros pudessem sobreviver. Ele não recebeu bônus por desempenho. Não foi promovido e nem ganhou um prêmio da empresa. Não desejou atenção indevida e nem quis aparecer em algum *reality show* da TV por seu esforço. Para Johnny Bravo, tudo faz parte do “J.O.B.”*, como ele diz. E a maior recompensa que recebeu por seus serviços foi conhecer a tropa para a qual proporcionou cobertura aérea naquela noite. Embora nunca tivessem se visto antes, quando se encontraram, abraçaram-se como velhos amigos.

Nas hierarquias lineares em que trabalhamos, queremos que os sujeitos que estão no alto vejam o que fizemos. Levantamos as mãos

* Forma diferente de grafar *job*, “trabalho” em inglês (N. do T.).

em busca de reconhecimento e recompensas. Para a maioria das pessoas, o sucesso que imaginamos ter na empresa é proporcional ao reconhecimento que recebemos de nossos superiores pelos esforços despendidos. Esse sistema funciona bem, desde que aquele que nos supervisiona fique na empresa e não sinta qualquer pressão extra de cima – um padrão quase impossível de se manter. Para Johnny Bravo e outros como ele, a vontade de ser bem-sucedido e a vontade de fazer coisas que atendam aos interesses da organização não se devem apenas ao desejo de reconhecimento dos superiores; fazem parte de uma cultura de sacrifício e serviço, na qual a proteção vem de todos os níveis da organização.

Johnny Bravo atribui sua coragem para atravessar a escuridão do desconhecido, achando às vezes que voltará, a um único aspecto. E não é necessariamente o que você imagina. Por mais valioso que seja, não é seu treinamento. E, apesar de todo o ensino avançado que recebeu, não é sua educação. E por mais extraordinárias que sejam as ferramentas que tem à disposição, não é sua aeronave ou algum de seus sistemas sofisticados. Apesar de toda a tecnologia que tem à disposição, é a empatia, diz Johnny Bravo, o maior bem de que dispõe para trabalhar. Pergunte a qualquer um dos notáveis homens e mulheres que usam uniforme e que se arriscam em benefício dos outros porque fazem isso e lhe dirão a mesma coisa: “Porque teriam feito o mesmo por mim”.

De onde vêm pessoas como Johnny Bravo? Nascem com essa propensão? Talvez alguns nasçam. Mas se nossas condições de trabalho seguem determinado padrão, qualquer um de nós é capaz de ter a coragem e a disposição para o sacrifício de um Johnny Bravo. Mesmo que não nos peçam para pôr em risco nossas vidas ou salvar a vida de alguém, compartilharíamos alegremente nossa glória e ajudaríamos aqueles com quem trabalhamos a ter sucesso. E mais: dependendo das condições, as pessoas com quem trabalhamos também fariam isso por nós. E quando isso acontece, quando se formam vínculos como esses, cria-se uma base forte para o tipo de sucesso e de realização que nenhum dinheiro, fama ou prêmio pode comprar. É isto que significa trabalhar em um lugar em que os líderes dão prioridade ao bem-estar de seu pessoal e, em troca,

seu pessoal dá tudo que tem para proteger e assegurar o bem-estar dos colegas e da organização.

Usei os militares como exemplo porque as lições são muito mais marcantes quando envolvem questões de vida ou morte. Há um padrão nas organizações de grande sucesso, aquelas que superam seus concorrentes e inovam mais do que eles, aquelas que conquistam a maior lealdade e a menor rotatividade, e a capacidade de enfrentar praticamente qualquer tempestade ou desafio. Todas essas organizações excepcionais têm culturas nas quais os líderes oferecem cobertura do alto, e no solo uns cuidam dos outros. Esta é a razão pela qual estão dispostos a se esforçar mais e a correr os riscos que correm. E qualquer organização pode conseguir isso valendo-se da empatia.