

JAMES M.
KOUZES

BARRY Z.
POSNER

O DESAFIO DA LIDERANÇA

Sexta Edição

Como *Fazer Acontecer*
em Sua Empresa



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Fazendo Acontecer em Sua Empresa.....xi

O QUE OS LÍDERES FAZEM E O QUE OS OUTROS ESPERAM 1

1. Quando os Líderes Estão em Sua Melhor Forma 3

Cinco Práticas de Liderança®

As Cinco Práticas Fazem a Diferença

Os Dez Compromissos da Liderança Exemplar

2. Credibilidade é a Base da Liderança..... 27

O que as Pessoas Procuram e Admiram em Seus Líderes

Juntando Tudo: A Credibilidade

PRÁTICA 1

MODELE O ESTILO48

3. Esclareça os Valores49

Encontre a Própria Voz

Afirmar Valores Compartilhados

TOME UMA ATITUDE: ESCLAREÇA OS VALORES

4. Dê o Exemplo.....	75
<i>Viva os Valores Comuns</i>	
<i>Ensine os Outros a Alinhar Valores</i>	
TOME UMA ATITUDE: DÊ O EXEMPLO	

PRÁTICA 2

INSPIRE UMA VISÃO COMUM	100
5. Veja o Futuro.....	101
<i>Imagine as Possibilidades</i>	
<i>Encontre um Propósito Comum</i>	
TOME UMA ATITUDE: VEJA O FUTURO	
6. Arregimente Outras Pessoas	125
<i>Evoque as Aspirações Compartilhadas</i>	
<i>Estimule a Visão</i>	
TOME UMA ATITUDE: ARREGIMENTE OUTRAS PESSOAS	

PRÁTICA 3

QUESTIONE O PROCESSO	152
7. Busque Oportunidades	153
<i>Aproveite a Iniciativa</i>	
<i>Exercite o Ideal</i>	
TOME UMA ATITUDE: BUSQUE OPORTUNIDADES	
8. Experimente e Arrisque	179
<i>Engendre Pequenas Vitórias</i>	
<i>Aprenda com a Experiência</i>	
TOME UMA ATITUDE: EXPERIMENTE E ARRISQUE	

PRÁTICA 4

CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO	206
9. Estimule a Colaboração	207
<i>Promova a Confiança</i>	
<i>Facilite Relacionamentos</i>	
TOME UMA ATITUDE: ESTIMULE A COLABORAÇÃO	
10. Fortaleça os Outros	233
<i>Aumente a Autodeterminação</i>	
<i>Promova Competência e Confiança</i>	
TOME UMA ATITUDE: FORTALEÇA OS OUTROS	

PRÁTICA 5

ANIME OS CORAÇÕES.....	262
11. Reconheça as Contribuições	263
<i>Espera o Melhor</i>	
<i>Personalize o Reconhecimento</i>	
TOME UMA ATITUDE: RECONHEÇA AS CONTRIBUIÇÕES	
12. Celebre os Valores e as Vitórias.....	287
<i>Crie o Espírito da Comunidade</i>	
<i>Envolve-se</i>	
TOME UMA ATITUDE: CELEBRE OS VALORES E AS VITÓRIAS	
13. Liderança É o Negócio de Todos	313
<i>Liderança Exemplar É Localizada</i>	
<i>Questões Exemplares de Liderança</i>	
<i>Aprender a Liderar Requer Prática</i>	
<i>Contrastes e Contradições</i>	
<i>Primeiro, Lidere Você Mesmo</i>	
<i>Liderar É Pôr em Prática</i>	
<i>Lembre-se do Segredo para o Sucesso na Vida</i>	

Sumário

Notas.....	333
Agradecimentos.....	371
Sobre os Autores	373
Índice	377

RASCUNHO

INTRODUÇÃO

Fazendo Acontecer em Sua Empresa

O DESAFIO DA LIDERANÇA trata de como os líderes motivam as pessoas a realizarem grandes feitos nas organizações. Aborda as práticas adotadas pelos líderes para transformar valores em ações, visões em realidade, obstáculos em inovações, isolamento em solidariedade e riscos em recompensas. Discute a liderança que cria o ambiente em que as pessoas convertem desafios em sucessos notáveis.

A publicação desta edição de *O Desafio da Liderança* marca o 30º aniversário do lançamento da primeira edição. Passamos quase quatro décadas juntos pesquisando, prestando consultoria, lecionando e escrevendo sobre o que fazem os líderes em sua melhor forma e como as pessoas podem se tornar líderes melhores. Estamos honrados com a recepção que tivemos no mercado técnico e no empresarial, e afirmamos que estudantes, educadores e profissionais continuam descobrindo que *O Desafio da Liderança* possui conceitos aplicáveis e proveitosos.

Repetimos hoje a mesma pergunta básica que fizemos em 1982, quando iniciamos nossa jornada para entender a liderança exemplar: *O que você fez em sua melhor performance como líder?* Conversamos com homens, mulheres, jovens e idosos, representando modelos de organização distintos em diversos níveis e nas mais variadas funções possíveis, oriundos de todos os continentes. As histórias, comportamentos e ações que descreveram resultaram na criação da estrutura das Cinco Práticas de Liderança® descritas neste livro. Quando o líder alcança bons desempenhos, ele Modela

o Estilo, Inspira uma Visão Comum, Questiona o Processo, Capacita os Outros para a Ação e Anima os Corações.

O Desafio da Liderança é baseado em evidências. A análise de milhares de estudos de caso e milhões de respostas a pesquisas resultou na estrutura das Cinco Práticas de Liderança. As centenas de exemplos neste livro sobre pessoas reais realizando tarefas reais fundamentam a natureza prática do modelo. Cada capítulo fornece dados atuais e autênticos sobre o impacto que o comportamento dos líderes exerce no envolvimento e desempenho da equipe.

A cada nova edição, ficamos mais convictos das ações de liderança que fazem a diferença. Reiteramos o que ainda é importante, descartamos o que não é e adicionamos novas informações. Atualizamos a estrutura e aprimoramos a linguagem e o ponto de vista de maneira a tornar o livro altamente significativo para as circunstâncias e condições atuais. E nos tornamos mais exímios a respeito das melhores práticas dos líderes. Quanto mais pesquisamos e escrevemos sobre liderança, mais confiantes ficamos de que ela está ao alcance de todos. As oportunidades de liderar são ilimitadas.

A cada nova edição, abordamos também um novo público e, às vezes, até mesmo uma nova geração de líderes emergentes. Essa oportunidade nos motiva a reunir novos casos, examinar novas descobertas e conversar com pessoas de quem ainda não ouvimos falar. Encoraja-nos a testar a relevância de nossos resultados: esse modelo de liderança ainda funciona? Se começássemos tudo de novo, encontraríamos novas atividades de liderança? Eliminaríamos alguma delas? A respeito dessas perguntas, somos auxiliados pelos contínuos dados empíricos fornecidos pela versão online do *Leadership Practices Inventory*.[®] Esse inventário, que corrobora as Cinco Práticas de Liderança, fornece mais de 400 mil respostas anualmente e nos mantém alertas e focados em identificar os comportamentos que fazem acontecer.

Sabemos que você enfrenta questões vexatórias que não apenas tornam a liderança mais urgente, mas também exigem que seja mais consciente e criterioso sobre liderar. Outras pessoas estão olhando para você, esperando ajuda para descobrir o que devem fazer e como podem se desenvolver para ser líderes. Você não deve apenas a si mesmo se tornar o melhor líder

possível. Deve isso aos seus seguidores. Eles também esperam que você faça o seu melhor.

Um Mapa para os Líderes

Como se tornar o tipo de líder que as pessoas querem seguir? Como você consegue que outras pessoas, por livre e espontânea vontade, caminhem juntas em busca de uma visão comum? Como mobilizá-las para quererem lutar por objetivos compartilhados? Esses são apenas alguns dos tópicos cruciais que abordamos em *O Desafio da Liderança*. Pense no livro como um mapa para orientar sua jornada. Pense nele como um manual em que poderá consultar quando quiser dicas e conselhos sobre como fazer acontecer e seguir em frente.

O Capítulo 1 traz dois estudos de caso sobre experiências de superação na liderança. Essas histórias ocorreram em locais e indústrias diferentes, envolvendo funções, pessoas e estilos distintos, mas ambas ilustram como as Cinco Práticas se aplicam sempre que você aceita o desafio da liderança. O capítulo continua com uma visão geral das Cinco Práticas e ilustra empiricamente que essas atividades fazem a diferença.

Perguntar aos líderes sobre seus melhores desempenhos é importante, mas é apenas metade da história. Liderança diz respeito a um relacionamento entre líderes e seguidores. Um quadro mais completo da liderança se desenvolve quando você entende o que as pessoas procuram em alguém que elas *escolhem* seguir. No Capítulo 2, revelamos as características que as pessoas mais valorizam em seus líderes e compartilhamos suas opiniões, explicando por que elas são importantes.

Os dez capítulos seguintes descrevem os Dez Compromissos da Liderança — os comportamentos essenciais que os líderes empregam para fazer acontecer — e explicam os princípios conceituais que sustentam cada uma das Cinco Práticas. Trazemos evidências de nossa pesquisa e de outros estudos para endossar essas práticas, fornecer exemplos de pessoas reais que demonstram cada uma delas no seu cotidiano e prescrever recomendações

específicas sobre o que você pode fazer para tornar cada prática pessoal. Uma seção Faça Acontecer conclui cada um desses capítulos, indicando o que você precisa fazer para tornar o hábito de liderança uma parte contínua e natural de seu repertório comportamental e atitudinal. Seja o foco seu próprio aprendizado ou o desenvolvimento de seus seguidores — subordinados diretos, equipe, colegas, gerente, membros da comunidade e afins —, você pode agir imediatamente com cada uma de nossas recomendações. Elas não exigem orçamento ou aprovação de ninguém. Só requerem seu compromisso pessoal e disciplina.

No Capítulo 13, pedimos a todos que aceitem a responsabilidade pessoal como um modelo de liderança. Ao longo de seis edições, continuamos a defender a visão de que liderança é um negócio para todos. O primeiro lugar para procurá-la é dentro de você. Aceitar o desafio da liderança exige reflexão, prática, humildade e saber aproveitar todas as oportunidades para fazer a diferença. Como fazemos em todas as edições, fechamos com esta conclusão: liderança não é um assunto da mente. É um assunto da alma.

Recomendamos que você leia primeiro os Capítulos 1 e 2; mas, depois disso, não há uma ordem rígida para seguir pelo restante do livro. Vá aonde seus interesses estiverem. Escrevemos este material para auxiliá-lo no seu desenvolvimento como líder. Basta lembrar que cada prática e compromisso de liderança é fundamental. Embora possa pular partes do livro, você não pode negligenciar nenhum dos alicerces da liderança.

* * *

O domínio dos líderes é o futuro. Seu trabalho é a transformação. Sua contribuição mais significativa não são os resultados de hoje, mas o desenvolvimento em longo prazo das pessoas e instituições para que se adaptem, mudem, prosperem e cresçam. Nossa aspiração contínua é que este livro contribua para a revitalização das organizações, criação de novos empreendimentos, renovação de comunidades sadias e para maior respeito e compreensão do mundo. Também esperamos fervorosamente que ele enriqueça sua vida e a de sua comunidade e família.

Introdução

A liderança é importante, não apenas em sua carreira ou dentro de sua organização, mas em todos os setores, comunidades e países. Precisamos de mais líderes exemplares, e precisamos deles mais do que nunca. Muito trabalho extraordinário precisa ser feito. Precisamos de líderes que nos unam e inflamem.

O encontro com o desafio da liderança é pessoal e diário para todos. Sabemos que se tem o desejo e a jornada para liderar, você pode. É você que impulsiona o desejo. Faremos nosso melhor para continuar guiando a jornada.

James M. Kouzes

Orinda, Califórnia

Barry Z. Posner

Berkeley, Califórnia

Abril de 2017

RASCUNHO

**O QUE OS
LÍDERES FAZEM
E O QUE
OS OUTROS
ESPERAM**

RASCUNHO

CAPÍTULO 1

Quando os Líderes Estão em Sua Melhor Forma

PARA BRIAN ALINK, a revolução digital é tão profunda quanto foi a Revolução Industrial.¹ A maneira como as organizações resolvem problemas, impulsionam inovações e as propagam para milhões de pessoas, de maneira tão rápida e eficiente, está mudando drasticamente o ambiente de trabalho, o mercado e a comunidade. Entretanto, mesmo que esses fatores sejam motivadores, outro fator o anima ainda mais: a possibilidade de aprender a ser um líder ainda mais eficaz nesse novo contexto.²

A oportunidade para fazê-lo aconteceu quando solicitaram que Brian aperfeiçoasse como as transações de crédito da Capital One Financial Corporation atendiam a clientes em todos os canais. Esse desafio era diferente dos outros, pois se tratava de “como mudamos a mentalidade dos líderes no ramo dos cartões de crédito para usar primeiramente uma abordagem digital quando o foco é a manutenção. Tratava-se de resolver problemas reais que causam descontentamento, ansiedade ou frustração aos clientes e de como podemos melhorar os serviços”.

Quando Brian assumiu sua atual função como vice-presidente administrativo da Card Digital Channels, começou a trabalhar com uma equipe recém-formada. “Isso nos deixou muito inseguros sobre o que fazíamos”, reconheceu ele, e assim Brian passou as primeiras semanas em reuniões com executivos e outros líderes que conheciam a experiência do cliente, para “ouvir, aprender, entender o contexto e mergulhar na situação”. Ele teve o mesmo relacionamento individual com sua equipe. Guiá-los nesse processo inicial de construção de relacionamentos foi uma filosofia de liderança muito proveitosa ao longo dos anos: “O início de uma jornada como essa”, disse, “baseia-se no relacionamento interpessoal”.

É sobre saber quem são essas pessoas que trabalham comigo, conhecer seus valores, o que gostam de fazer, com o que se importam e o que representam. Inclusive, adoro a oportunidade de me apresentar — não como líder, estrategista, analista ou o que quer que seja —, mas como alguém que está com eles como um ser humano que constrói uma experiência de vida e tenta fazer do mundo um lugar melhor.

Brian convocou toda a equipe de liderança para uma reunião de quatro horas. Começou explicando como tentava construir um ambiente de confiança:

É o tipo de ambiente em que realizamos o melhor trabalho de nossas vidas, em que queremos realmente fazer a diferença, em que nos sentimos comprometidos e desejamos realizar algo importante, com um significado pessoal para nós.

A confiança é fruto da compreensão dos valores individuais, das nossas experiências e do que defendemos. Para que ocorra, precisamos estar vulneráveis e receptivos. Então, podemos nos apoiar nesses valores e na confiança.

Brian descobriu que toda vez que teve essa conversa com uma nova equipe, a experiência foi “mágica”. Sem exceções, as pessoas foram sinceras e compartilharam seus desafios pessoais umas com as outras. Como Brian afirma, todos contam com desafios em suas vidas, e são esses momentos difíceis que moldam quem são as pessoas e o que defendem. “O que impulsiona todos nós”, diz Brian, “é realizar algo significativo para aqueles com quem trabalhamos; isso realmente nos ajuda a crescer e fazer o melhor para as pessoas ao nosso redor. Queremos ter o mesmo tipo de influência sobre nossos clientes”.

Através dessas reuniões iniciais, Brian e sua equipe esclareceram suas visões e valores compartilhados. Eles desenvolveram uma estratégia essencial e determinaram como operariam. Com esse esforço colaborativo, todos na equipe sentiam que haviam criado sua abordagem juntos e desenvolvido o domínio para tal.

Brian e sua equipe de liderança prepararam e coordenaram uma reunião geral que incluiu sua equipe imediata e as equipes externas da Card Customer Experience. Eles acompanharam todos através do processo vivenciado por sua equipe, em seguida lançaram o novo plano e engajaram todos — desenvolvedores, engenheiros de software, designers etc. — para concentrarem-se no objetivo. Essa abordagem ajudou a dissipar grande parte das preocupações e ambiguidades. Brian observou: “Comuniquei claramente que a equipe de liderança estava emocionalmente comprometida, ofereceria suporte a todos e estaria presente para ajudar a equipe inteira a realizar um grande e significativo feito.”

No entanto, eles não queriam que isso fosse uma prioridade apenas para a equipe de relacionamento com os clientes. Eles precisavam tornar a ideia de ajudar os clientes a se familiarizar mais com ambientes digitais e ter experiências melhores uma visão comum em todo o ramo de cartões de crédito. Eles queriam que todos os setores — design de produto, política de crédito, fraude, cobrança, linhas de crédito, cartões perdidos ou roubados e outras funções — se integrassem. A equipe de Brian organizou reuniões com líderes de toda a empresa, compartilhou seus objetivos, mostrou em que os clientes enfrentavam problemas, forneceu dados precisos e explicou como poderiam trabalhar juntos para criar experiências melhores para os consumidores.

Por mais essencial que seja criar uma perspectiva e atender à própria equipe vertical, Brian disse-nos que é igualmente importante fazer o mesmo com seus colaboradores e aqueles que não são diretamente gerenciados por você:

Fazer com que os líderes próximos à nossa área nos ajudem e em seguida lhes atribuir o crédito por isso não diminui minha liderança ou a contribuição da minha equipe. Essa é uma maneira poderosa de obter muito mais inteligência, consensualidade e suporte para algo maior, no qual todos precisamos trabalhar. Ao fazer isso, obtemos êxito para todos.

Entendendo que motivar pessoas a colaborar nem sempre é fácil, Brian ofereceu recursos técnicos da própria equipe para fazer com que outras pessoas o ajudassem. Fez um discurso convincente: “Ganharemos se ajudarmos os outros a vencer. Temos que conceder para ganhar. Se motivarmos toda a organização, conseguiremos algo muito maior do que teríamos sozinhos... Ser humilde e permitir que outros se destaquem gera muitas formas de recompensa”. A equipe de Brian criou momentos em que líderes de outras partes da organização se reuniam para mostrar seu trabalho. Esses debates motivaram outros e os orgulharam, proporcionaram reconhecimento público e crédito pelas contribuições feitas.

Embora o foco da abordagem de liderança da equipe de relacionamento com o cliente seja inspirar, ficar em segundo plano e dar o devido crédito aos outros, Brian garante que os colaboradores sejam retribuídos com a energia necessária para continuar contribuindo. Ele e sua equipe realizam *stand up meetings* [reuniões “em pé”, em sentido simbólico e, eventualmente, também literal] semanais, nas quais destacam o trabalho de todos e analisam problemas, sucessos, lições aprendidas e, até mesmo, fracassos sofridos. Aqueles que trabalham em locais afastados participam por vídeo. Durante essas reuniões, a equipe de liderança procura “momentos de elogio”, nos quais enfatizam comportamentos exemplares na frente de todos. Quando ouvem ou veem algo que vale destacar, alguém diz: “Vamos fazer uma pausa momentânea. Esse foi um maravilhoso exemplo do que nos

esforçamos para realizar.” Quando as pessoas veem os casos de sucesso e ouvem o feedback positivo, ficam motivadas.

“Ao trabalhar para transformar uma empresa em uma organização digital focada no cliente”, disse-nos Brian, “é muito importante estruturar o escopo da liderança como uma missão que transcenda os limites empresariais. Os clientes não sabem com qual parte da organização lidam! Restringir o modelo de liderança apenas à equipe subordinada limita o escopo e a eficácia que um líder tem na transformação da complexa jornada do cliente em uma organização”.

Essa é definitivamente uma filosofia de liderança para uma nova era. É uma visão completa, mais inclusiva e ampla do que muitos vivenciaram no passado, e produz resultados. Em menos de um ano, esse esforço colaborativo na Capital One aprimorou inúmeras experiências de clientes. Por exemplo, os clientes economizaram centenas de milhares de horas em chamadas no ano de 2016, resultantes de experiências digitais aperfeiçoadas e pontos de contato. A proporção de chamadas relativas a problemas de contas começou a diminuir constantemente até o nível mais baixo desde o início do levantamento — um importante fator de eficiência para os negócios. Ao mesmo tempo, o percentual de recomendações da Capital One atingiu recordes históricos.

* * *

Para Anna Blackburn, “o alinhamento dos valores foi o maior impulsionador” em seu primeiro emprego, na Beaverbrooks the Jewelers Ltda., uma varejista doméstica do Reino Unido. Dezoito anos depois, esses mesmos valores a conduziram a diretora executiva — primeiro membro não familiar e primeira mulher a ocupar essa função. Honrar valores também está no coração da Experiência de Superação em Liderança de Anna.³

Fundada em 1919, a Beaverbrooks tem uma longa e distinta história. Hoje, opera em 70 lojas, sua presença online é significativa e possui cerca de 950 funcionários. Não é apenas voltada para oferecer aos clientes joias e relógios de qualidade, mas também se orgulha muito de sua dedicação em “enriquecer vidas”. A Beaverbrooks contribui com 20% dos lucros

após impostos para organizações de caridade e investe pesado em seus parceiros — o que lhe rendeu reconhecimento pelo *The Sunday Times* (o jornal nacional de domingo mais vendido da Grã-Bretanha) por 13 anos consecutivos como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar.

A indicação de Anna como CEO ocorreu em um momento turbulento. Seu antecessor, um membro da família, deixou a empresa para focar outros empreendimentos. A empresa se afastou um pouco de sua estratégia e cultura principais, e os colaboradores não estavam se adaptando aos novos padrões. Os 15 anos na empresa, contudo, prepararam Anna para o desafio. Começando no setor de vendas, ela atuou em quase todos os cargos e funções, trabalhou em unidades na Inglaterra e na Escócia e passou cinco anos na equipe executiva.

Nada disso significava saber o que as pessoas esperavam dela nessa nova posição. Uma de suas primeiras ações foi enviar uma pesquisa convidando todos na Beaverbrooks a opinar sobre quais qualidades mais gostariam de ver no novo CEO. Na conferência anual de gerentes seguinte, Anna compartilhou os resultados da pesquisa. As pessoas queriam que ela fosse “honesta, inspiradora, competente, inclinada para o futuro, carinhosa, ambiciosa e solidária”, disse ela, e prometeu-lhes que faria tudo o que pudesse para atender às expectativas.

Essas ações foram uma prévia de como Anna pretendia ser uma líder colaborativa e inclusiva, e seus próximos passos reforçaram sua intenção. Por exemplo, ao longo dos anos, as operações da Beaverbrooks tornaram-se cada vez mais complexas e estruturadas, e as pessoas perderam o senso de propriedade dos negócios. Em vez de mudar radicalmente a direção da empresa, Anna implementou transformações que “estavam dentro do contexto de fortalecer os pontos fortes”, declarou.

A organização retomou os princípios básicos e manteve as coisas simples. Quando as estratégias são falhas, geralmente perde-se a conexão com a pessoa que faz a verdadeira diferença em seu negócio. Eles precisavam comprar e entender o impacto que causavam.

Uma grande desconexão observada por Anna foi que, embora a Beaverbrook fizesse parte da lista de melhores empresas do *The Sunday Times* ano após ano, os lucros foram relativamente baixos. Convicta de que “possuir um excelente ambiente de trabalho certamente acrescenta para o resultado final”, Anna estabeleceu “provar que um excelente ambiente de trabalho pode ser realmente lucrativo”. No entanto, ela não estava interessada na lucratividade da Beaverbrooks. Ela nos contou que:

A Beaverbrooks é um modelo de negócio consciente. Quanto mais bem-sucedidos formos financeiramente, melhor poderemos cuidar das pessoas que trabalham para nós e apoiar a comunidade. Quanto mais bem-sucedidos, mais poderemos fazer o bem.

Parte do que precisava ser feito, Anna acreditava, era transparecer a prestação de contas e criar um senso ampliado de responsabilidade compartilhada: “Precisávamos que todos fizessem sua parte em transformar a cultura no que ela precisava ser. Uma pessoa não pode consertar, desenvolver ou expandir uma cultura”. Quando o feedback para o nível executivo indicou que eles trabalhavam de forma muito isolada e desconectados das unidades, Anna apresentou novas maneiras de criar maior colaboração e sinergia. As reuniões mensais da equipe executiva, por exemplo, voltaram-se muito mais para as estratégias, e as reuniões trimestrais do gerente sênior e do escritório corporativo abordavam as decisões operacionais e o reconhecimento dos sucessos vivenciados nas lojas.

Anna manteve a divisão da equipe assim como o presidente Mark Adlestone fizera: reuniões em pequenos grupos com objetivos predeterminados, cerca de oito pessoas com funções similares. Anualmente, são 14 grupos — seis para equipes de vendas e dois para os demais: gestores, gerentes assistentes, supervisores e executivos. As reuniões duram metade do dia e incluem discussões sobre o que é funcional, o que não é, e reconhecem os sucessos individuais.

Dado o feedback dos grupos predeterminados, Anna concebeu uma nova estrutura de abordagem dos negócios, um conceito que chamou de

Os Três Pilares. São descritos como três pilares alicerçados sobre uma base sólida e encabeçados por um cabeçalho. Na base, está o propósito da Beaverbrooks: “Enriquecer Vidas”. No cabeçalho, o nome da empresa. O primeiro pilar é chamado de “Atendimento ao Cliente e Vendas”; o segundo, “Sucesso Financeiro”; e o terceiro, “Otimização do Ambiente de Trabalho”. Anna explica: “A questão principal é que os três pilares estejam alinhados. Se um pilar for mais alto que os outros, o teto cai”.

Outra das principais iniciativas de Anna foi atualizar o Beaverbrooks Way, documento de uma página, originalmente publicado em 1998, que codificava o propósito e os valores da Beaverbrooks. Os valores não mudaram, mas o documento estava confuso e incompleto. “Não havia nada sobre ser joalheiro e os valores da família não eram mencionados”, disse-nos Anna. “Também estavam abertos à interpretação individual, em vez de indicar o que significam na Beaverbrooks”. Anna queria que o maior número possível de pessoas fornecesse informações revisadas sobre o Estilo Beaverbrooks, e passou 12 meses coletando informações. Questionou grupos focais, conversou com os gerentes de trainee e enviou formulários de feedback para todas as unidades e departamentos.

Anna recebeu comentários extensos e, com a ajuda dos gerentes regionais, criou um documento de suporte que apresentaram na reunião anual da empresa. Na introdução desse livreto de 32 páginas, Anna escreveu:

Recebi muitos feedbacks sobre o que vocês esperam do Estilo Beaverbrooks daqui em diante. Vocês solicitaram linguagem clara e simples, explicações sobre nossos valores e comportamentos, e relatórios mais objetivos. Este documento é resultado do feedback [...] Inclui “O Estilo Beaverbrook” (quem somos, o que fazemos, por que existimos e nossos valores) e destaca nossos comportamentos — basicamente. Nossos comportamentos são definidos por exemplos que trazem nossa cultura à vida.

Assim como sua atenção é voltada para o desempenho dos negócios, Anna também leva a sério o desejo de seus colaboradores por um líder

solidário e apoiador. Por exemplo, ela nos contou: “Encontramos tantos pretextos quanto foi possível para comemorar os sucessos. Acho importante que as pessoas se sintam reconhecidas, recompensadas e valorizadas pela diferença que fazem”. De revisões trimestrais com gerentes regionais a reuniões informais, Anna administra seu tempo para dar destaque a quem faz as coisas certas. Como dizem no Estilo Beaverbrooks: “Quando reconhecemos o que funciona bem e geramos sucesso, é mais provável que repitamos o comportamento que antes de tudo o criou”. Manter hábitos que produzem sucesso vale a pena. No ranking mais recente do *Sunday Times*, a Beaverbrooks foi o maior varejista da lista. Os lucros também estavam em alta, provando que é possível ter um negócio lucrativo com um excelente ambiente de trabalho.

Dadas as suas experiências, qual é a lição de liderança mais importante que Anna transmitiria aos líderes emergentes? “Ser um exemplo é absolutamente fundamental”, afirma. “É algo que sempre fiz, durante toda minha carreira, no setor de vendas ou no escritório executivo. Pessoas que influenciam comportamentos cruciais para o sucesso nos negócios inspiram os outros.”

Cinco Práticas de Liderança®

Ao assumir seus desafios de liderança, Brian e Anna aproveitaram a oportunidade para implementar mudanças na organização. E, embora suas histórias sejam excepcionais, não são diferentes de inúmeras outras. Orientamos pesquisas mundiais há mais de 30 anos e descobrimos que tais conquistas são comuns. Quando pedimos aos líderes que nos informem sobre suas Experiências de Superação em Liderança — que acreditam representar seus padrões individuais de excelência —, existem milhares de histórias de sucesso como as de Brian e Anna. Nós os encontramos em empresas e organizações sem fins lucrativos, agricultura, mineração, manufatura, serviços públicos, bancos, saúde, governo, educação, artes e serviço co-

munitário. Esses líderes são funcionários e voluntários, jovens e idosos, homens e mulheres. A liderança desconhece fronteiras raciais, religiosas, étnicas e culturais. Líderes estão em todas as cidades e países, em todas as funções e organizações. Podemos encontrar lideranças exemplares em todos os lugares para os quais olharmos. Também descobrimos que, em organizações excelentes, todos, independentemente de título ou posição, são encorajados a agir como líderes. Nesses lugares, as pessoas não acreditam apenas que todos podem fazer a diferença; mas agem de maneira a desenvolver seus talentos, incluindo a liderança. Elas não aceitam os muitos mitos que as impedem de desenvolver suas capacidades e organizações de criar culturas de liderança.⁴

Um dos maiores mitos sobre liderança é que algumas pessoas possuem o “dom” e outras, não. Um mito decorrente é o de que, se você não tem o “dom”, não pode aprender. Nenhum dos dois poderia estar mais longe da verdade empírica. Depois de refletir sobre suas Experiências de Superação de Liderança, as pessoas chegam à mesma conclusão que Tanvi Lotwala, contador da Bloom Energy: “Todos nascemos líderes. Todos possuímos qualidades de liderança enraizadas. Tudo o que precisamos é poli-las e trazê-las à tona. É um processo contínuo nos desenvolvermos como líderes; mas, a menos que assumamos os desafios de liderança que nos são apresentados diariamente, não nos tornaremos melhores”.

Começamos a perguntar às pessoas no início dos anos 1980 o que faziam quando estavam em seu “melhor desempenho” ao liderar outras pessoas, e continuamos a fazer essa pergunta a pessoas de todo o mundo. Depois de analisar milhares dessas experiências de liderança, descobrimos que, independentemente de horários e ambientes, os indivíduos que guiam os outros em jornadas pioneiras seguem caminhos surpreendentemente semelhantes. Embora cada experiência fosse única em sua expressão individual, havia comportamentos e ações nitidamente semelhantes. Ao fazerem acontecer nas organizações, os líderes se envolvem no que chamamos de Cinco Práticas de Liderança®:

- ▶ Modele o Estilo
- ▶ Inspire uma Visão Comum