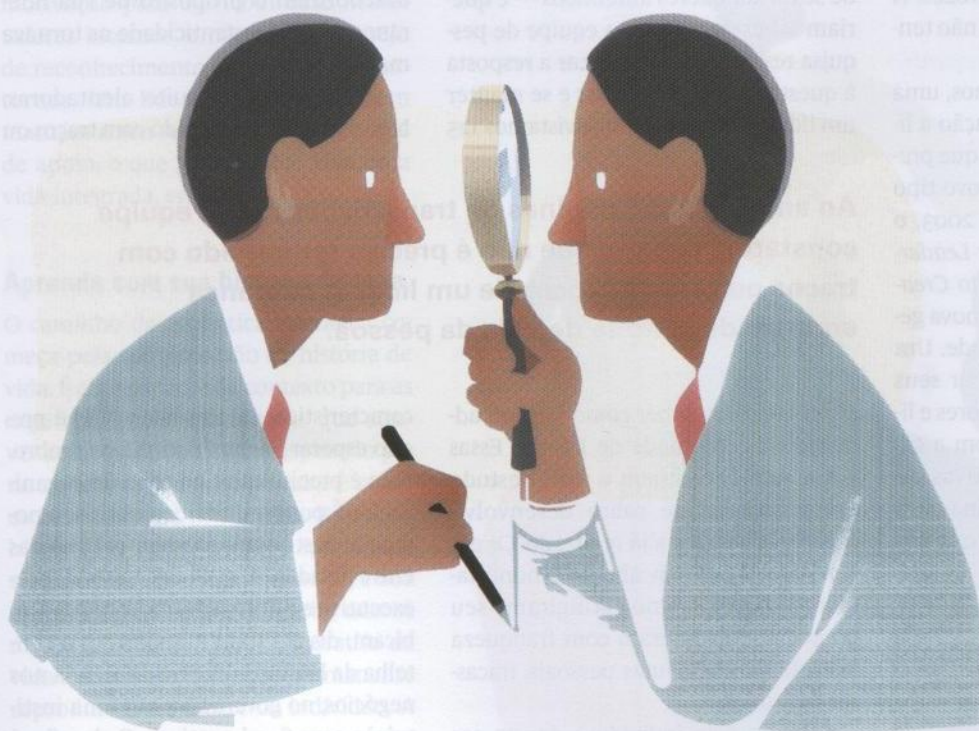




O poder da liderança autêntica

Todo mundo tem a capacidade de inspirar e de fazer os outros crescerem. Primeiro, porém, a pessoa precisa se dedicar ao próprio crescimento e desenvolvimento como líder.

Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean e Diana Mayer

NOS ÚLTIMOS 50 ANOS especialistas em liderança realizaram mais de mil estudos para tentar determinar traços de personalidade, características ou estilos determinantes do grande líder. Nenhum desses estudos gerou um perfil claro do líder ideal. Ainda bem. Se desses estudos tivesse nascido a fórmula de um estilo de liderança, todo mundo passaria a vida tentando aplicá-la. E, com isso, o indivíduo deixaria de ser uma pessoa e viraria uma *persona* — imediatamente desmascarada pelos outros.

Não há como ser autêntico tentando imitar outra pessoa. Podemos aprender com a experiência alheia, mas jamais teremos sucesso se tentarmos ser como os outros. As pessoas confiam em quem é genuíno e autêntico, não uma réplica de um outro. Presidente da Amgen, Kevin Sharer acumulou uma experiência ines-

timável assessorando Jack Welch na década de 1980 e viu o lado ruim do culto à personalidade na GE naqueles dias. “Todo mundo queria ser como o Jack”, diz. “A liderança tem muitas vozes. A pessoa precisa ser ela mesma, e não tentar imitar uma outra.”

Surgiu, nos últimos cinco anos, uma profunda desconfiança em relação a líderes. É cada vez mais evidente que precisamos, no século 21, de um novo tipo de dirigente empresarial. Em 2003, o livro de Bill George *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* desafiou uma nova geração a liderar com autenticidade. Um líder autêntico exibe paixão por seus objetivos, vive segundo seus valores e lidera com o coração, não só com a cabeça. Forja relações significativas de longo prazo e tem autodisciplina para produzir resultados. É alguém que co-

ncehe a si mesmo.

Muitos dos que leram *Authentic Leadership*, entre eles vários presidentes de empresa, mostraram um enorme desejo de se tornar líderes autênticos — e queriam saber como. Nossa equipe de pesquisa resolveu, então, buscar a resposta à questão “Como se tornar e se manter um líder autêntico?”. Entrevistamos 125

temente testando a si mesmas por meio de experiências na vida real e reformulando sua história de vida para entender quem, no fundo, eram. No processo, descobriram o propósito de sua liderança e que a autenticidade as tornava mais eficazes.

São conclusões muito alentadoras. Não é preciso ter nascido com traços ou

Ao analisar 3 mil páginas de transcrições nossa equipe constatou, pasma, que não é preciso ter nascido com traços ou características de um líder. A liderança emerge da história de vida da pessoa.

dirigentes para saber como haviam adquirido a capacidade de liderar. Essas entrevistas constituem o maior estudo em profundidade sobre desenvolvimento de liderança já realizado. Os entrevistados falaram aberta e honestamente sobre como atingiram seu potencial e expuseram com franqueza histórias de vida, lutas pessoais, fracassos e triunfos.

Falamos com indivíduos dos 23 aos 93 anos de idade — no mínimo 15 pessoas por década. Todos foram escolhidos devido à reputação de autenticidade e eficácia na liderança e também por nosso conhecimento pessoal deles. Pedimos, ainda, recomendações junto a outros dirigentes e na esfera acadêmica. O grupo resultante inclui homens e mulheres das mais diversas nacionalidades e origens raciais, religiosas e socioeconômicas. Metade eram presidentes. A outra metade incluía líderes de entidades com e sem fins lucrativos, líderes em meio de carreira e jovens dirigentes apenas iniciando a jornada.

Depois de entrevistar todos eles julgamos entender por que mais de mil estudos não geraram um perfil do líder ideal. Ao analisar 3 mil páginas de transcrições nossa equipe constatou, pasma, que esses indivíduos não apontavam nenhum estilo, talento, traço ou característica universal na raiz de seu sucesso. A liderança emergia, antes, da história de vida. De modo consciente e subconsciente, essas pessoas estavam constan-

características de um líder. Não é preciso esperar por um tapinha no ombro. Não é preciso estar no topo da organização. É possível, sim, descobrir seu potencial neste exato momento. Uma das entrevistadas, Ann Fudge, presidente-executiva e do conselho da Young & Rubicam, disse: “Todo mundo tem a centelha da liderança dentro de si, seja nos negócios, no governo ou em uma instituição sem fins lucrativos. O desafio é entender a si mesmo o bastante para descobrir onde usar o dom de liderança para servir aos outros”.

Para descobrir sua autêntica liderança a pessoa deve se empenhar no próprio desenvolvimento. Assim como músicos e atletas, deve dedicar a vida a explorar seu potencial. A maioria daqueles que o presidente da Kroger, David Dillon, viu se transformarem em bons líderes era autodidata. É Dillon quem diz: “O conselho que dou às pessoas (...) é não esperar que a empresa apresente um plano de desenvolvimento. Cada um deve assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento”.

Nas páginas a seguir usamos as lições de nossos entrevistados para mostrar como alguém se torna um líder autêntico. A maior lição é que a pessoa deve formular sua história de vida de modo a se enxergar não como observadora passiva da própria trajetória, mas como alguém capaz de adquirir consciência de si mesmo a partir da expe-

Resumo do artigo

O maior estudo em profundidade já realizado sobre a transformação de um indivíduo em um líder autêntico revela que não é preciso ter nascido com traços ou características universais de liderança.

A jornada rumo à liderança autêntica começa pela compreensão da própria história de vida. A maioria dos líderes autênticos revelou que sua história envolveu a superação de experiências difíceis e o uso dessa experiência para dar sentido à própria vida.

O líder autêntico busca com afinco entender quem é e se desenvolver. Usa redes de apoio formais e informais para obter um feedback honesto e manter os pés no chão. Tempera a necessidade de aclamação pública e recompensa financeira com fortes motivações intrínsecas.

Talvez seja possível obter resultados de curto prazo sem ser autêntico, mas a liderança autêntica produz resultados de longo prazo. A integridade do líder autêntico ajuda a sustentar os resultados organizacionais em tempos bons e ruins.

riência. O líder autêntico usa essa consciência para pôr em prática seus valores e princípios, às vezes com alto risco para si mesmo. Tal líder equilibra sua motivação para agir com base nesses valores internos, e não só pelo desejo de reconhecimento ou recompensa externos. Um líder autêntico também mantém a seu redor uma forte equipe de apoio, o que garante que viva uma vida integrada, enraizada.

Aprenda com sua história de vida

O caminho da autêntica liderança começa pela compreensão da história de vida. É ela que serve de contexto para as experiências do indivíduo — que através delas pode encontrar inspiração para exercer impacto no mundo. É como escreveu o romancista John Barth: “A história de sua vida não é sua vida. É sua história”. Em outras palavras, é sua narrativa pessoal que importa, não os meros fatos de sua vida. A narrativa de vida é como uma gravação permanente reproduzida na mente do indivíduo. A pessoa repassa, sem parar, eventos e interações pessoais importantes para sua vida, tentando entendê-los para encontrar seu lugar no mundo.

Embora a história de vida de um líder autêntico cubra todo o espectro de experiências — inclusive o impacto positivo de pais, treinadores desportivos, professores e mentores —, muitos líderes disseram que sua motivação viera de uma experiência difícil na vida. Descreveram o efeito transformador da perda de um emprego, de uma enfermidade, da morte precoce de um parente ou amigo próximo e da sensação de exclusão, discriminação e rejeição vividas. Mas, em vez de se enxergar como vítima, o líder autêntico usou essa experiência formativa para dar sentido a sua vida. Reformulou tais eventos para

transcender os desafios e descobrir a paixão por liderar.

Vejam agora a trajetória de um desses líderes, o presidente-executivo e do conselho da Novartis, Daniel Vasella. Sua história de vida foi uma das mais difíceis dentre todas as que ouvimos. Tendo enfrentado desafios extremos na juventude, Vasella chegou ao pináculo da indústria farmacêutica mundial, trajetória que ilustra as provações que muitos líderes devem enfrentar para atingir a liderança autêntica.

Vasella nasceu em 1953 em uma família modesta de Friburgo, na Suíça. Teve uma infância repleta de problemas de



saúde, o que despertou sua paixão pela medicina. Suas primeiras recordações são do hospital no qual foi internado aos quatro anos de idade com intoxicação alimentar. Com cinco anos contraiu asma. Para se recuperar, passou dois verões sozinho nas montanhas do leste da Suíça. Eram quatro meses particularmente difíceis, pois ficava sob os cuidados de um indivíduo com problemas com o álcool, pouco atento a suas necessidades.

Aos oito anos, Vasella teve tuberculose. Em seguida, meningite. Foi mandado para um sanatório por um ano. Sozinho, com saudades de casa, sofreu muito nesse período, pois os pais raramente o visitavam. Ainda lembra da dor e do medo que sentia quando as enfermeiras o imobilizavam para que não se mexesse durante as punções lombares. Um dia, um novo médico se deu ao trabalho de explicar o procedimento passo

Bill George, ex-presidente-executivo e do conselho da Medtronic, é professor de prática administrativa na Harvard Business School, em Boston. **Peter Sims** criou o curso de formação de líderes “Leadership Perspectives” na Stanford Graduate School of Business, na Califórnia. **Andrew N. McLean** é pesquisador associado da Harvard Business School. **Diana Mayer** foi executiva do Citigroup em Nova York. Este artigo foi adaptado de *True North: Discover Your Authentic Leadership*, de Bill George e Peter Sims (Jossey-Bass, lançamento previsto para março de 2007).

a passo. Vasella perguntou se, em vez de ser imobilizado, não podia segurar a mão de uma enfermeira. “O incrível foi que, daquela vez, não senti nenhuma dor”, recorda Vasella. “O médico depois me perguntou: ‘Como foi?’. Eu me ergui e dei-lhe um grande abraço. Esses gestos humanos de perdão, carinho e compaixão deixaram marcas profundas em mim e no tipo de pessoa que queria ser.”

Durante toda a juventude a vida de Vasella seguiu em turbilhão. Quando tinha dez anos sua irmã de 18 morreu — depois de lutar dois anos contra um câncer. Três anos depois o pai sucumbiria durante uma cirurgia. Para sustentar a

presa nos Estados Unidos. Foram cinco anos nos EUA, em um ambiente estimulante que o fez desabrochar. Vasella foi, primeiro, representante de vendas. Depois, gerente de produtos. E rapidamente foi avançando pelo braço de marketing da empresa.

Em 1996, quando a Sandoz se uniu à Ciba-Geigy, Vasella assumiu a presidência do novo grupo, agora chamado Novartis. Nem a pouca idade nem a limitada experiência o impediram. Uma vez na presidência, Vasella desabrochou como líder. Vislumbrou a oportunidade de erguer um grande grupo mundial de saúde, capaz de ajudar as

Quando perguntaram aos 75 membros do conselho consultor da Stanford Graduate School of Business qual a capacidade mais importante do líder, a resposta foi quase unânime: autoconhecimento.

família, a mãe foi trabalhar em outra cidade e só vinha para casa a cada três semanas. Sozinho, ele e os amigos organizavam cervejadas e viviam se metendo em brigas. Foi assim por três anos — até que conheceu a primeira namorada, cujo afeto mudou sua vida.

Com 20 anos Vasella entrou para a faculdade de medicina, na qual se formou com louvor. Nesse tempo, resolveu fazer análise para tentar se reconciliar com o passado e não se sentir uma vítima. Através da terapia reformulou sua história de vida e percebeu que queria ajudar um número maior de gente do que seria possível como um simples médico. Concluída a residência, concorreu à vaga de chefe da área clínica na Universidade de Zurique. Foi, porém, considerado jovem demais para o cargo pelo comitê de seleção.

Decepcionado, mas não surpreso, Vasella decidiu lançar mão de sua capacitação para exercer um impacto maior na medicina. Na época, sentia um fascínio crescente por finanças e negócios. Procurou o chefe da divisão farmacêutica da Sandoz, que lhe ofereceu a oportunidade de ingressar na afiliada da em-

presas com novos medicamentos, como o Gleevec — que se provou altamente eficaz no tratamento da leucemia mieloide crônica. Vasella recorreu à imagem de médico que trazia da juventude para criar uma cultura totalmente nova na Novartis — cultura centrada em compaixão, competência e competição. Isso tudo fez da Novartis uma potência no setor e de Vasella um líder compassivo.

A experiência de Vasella é apenas uma de dezenas relatadas por líderes autênticos que buscaram inspiração diretamente em sua história de vida. Vez após vez, esses líderes disseram que sua força para liderar fora descoberta em experiências transformadoras — experiências que lhes permitiram entender o sentido mais profundo de sua liderança.

Descubra seu eu autêntico

Quando perguntaram aos 75 membros do conselho consultor da Stanford Graduate School of Business qual a capacidade mais importante a ser adquirida por líderes, a resposta foi quase unâ-

nime: autoconhecimento. Mas muitos líderes, sobretudo em início de carreira, estão tão empenhados em se estabelecer no mundo que sobra pouco tempo para essa auto-exploração. Sua luta é para atingir um sucesso tangível, reconhecido pelo mundo exterior na forma de dinheiro, fama, poder, prestígio ou valorização das ações da empresa. Muitas vezes esse ímpeto permite que se saiam bem na carreira por um certo tempo. São, porém, incapazes de sustentar o sucesso. Com o tempo, talvez sintam que falta algo em sua vida e percebam que não estão sendo a pessoa que gostariam de ser. Conhecer seu eu autêntico exige a coragem e a honestidade de se abrir e examinar suas experiências. Nesse processo, o líder se torna mais humano e disposto a ser vulnerável.

De todos os líderes que entrevistamos, David Pottruck — que foi presidente da corretora Charles Schwab — protagonizou uma das buscas mais persistentes do autoconhecimento. Jogador de futebol americano na escola secundária, Pottruck foi considerado o jogador mais valioso do time na University of Pennsylvania. Com um MBA da Wharton e uma breve experiência no Citigroup, entrou para a Charles Schwab para chefiar o marketing, indo de Nova York para San Francisco. Altamente dedicado, Pottruck não entendia por que os novos colegas se revoltavam com as altas horas que passava no trabalho e com sua busca agressiva de resultados. “Achava que meus feitos falaria por si próprios”, conta. “Nunca passou pela minha mente que meu nível de energia iria intimidar e ofender outras pessoas, pois na minha cabeça eu estava tentando ajudar a empresa.”

Pottruck ficou pasmo quando o chefe lhe disse: “David, seus colegas não confiam em você”. É dele a lembrança: “Foi como se cravassem um punhal no meu coração. Não queria enxergar aquilo, não me via como os outros me viam. Virei um pára-raios de atritos, mas não tinha noção de quanto autocentrado parecia aos olhos dos ou-

tros. No fundo, porém, sabia que era verdade". Pottruck percebeu que não teria sucesso se não identificasse e superasse seus pontos cegos.

Fugir da verdade pode ser o maior obstáculo no processo de autoconhecimento. Todo líder tem um ego que precisa ser afagado, inseguranças que precisam ser trabalhadas, medos que precisam ser aplacados. O líder autêntico sabe que precisa estar aberto ao feedback — sobretudo àquilo que não gosta de ouvir. Foi só depois do segundo divórcio que Pottruck conseguiu admitir que ainda tinha grandes pontos cegos: "Quando meu segundo casamento acabou, achei que meu problema era não saber escolher uma mulher". Pottruck trabalhou com um terapeuta e ouviu duras verdades: "A boa notícia é que seu problema não é não saber escolher uma mulher; a má notícia é que seu problema é não saber se comportar como marido". Pottruck fez de tudo para mudar. É ele quem descreve: "Eu era aquele sujeito que sofre três enfartes e finalmente se dá conta de que precisa parar de fumar e perder peso".

Hoje, Pottruck está bem casado e ouve com atenção quando a mulher dá conselhos construtivos. Reconhece que às vezes resvala para os hábitos antigos, sobretudo em situações de alta tensão — mas agora criou maneiras de lidar com o estresse. "Já fiz sucesso suficiente na vida para ter uma base de respeito próprio e, portanto, sou capaz de ouvir críticas sem negá-las. Finalmente aprendi a tolerar meus fracassos e decepções e a não me flagelar por isso."

Viva segundo seus valores e princípios

Os valores que formam a base da liderança autêntica nascem de crenças e convicções da pessoa — que só vai descobrir quais são seus reais valores quando estiver sob pressão. É relativamente fácil identificar valores e viver segundo eles quando as coisas vão bem. Já quando o sucesso, a carreira ou até a vida estão na balança, a pessoa desco-

bre o que é mais importante, o que está pronta para sacrificar e que concessões está disposta a fazer.

Princípios de liderança são valores traduzidos em ação. Ter uma base de valores sólida e colocá-la à prova sob fogo cruzado permite que a pessoa desenvolva os princípios que usará no exercício da liderança. Um valor como "preocupação com os outros", por exemplo, pode virar um princípio de liderança como "criar um ambiente de trabalho no qual todos sejam respeitados por sua contribuição, tenham segurança no emprego e possam explorar plenamente seu potencial".

Vejamos o caso de Jon Huntsman, fundador e presidente do conselho da Huntsman Corporation. Seus valores morais foram seriamente postos à prova quando trabalhou para o governo Nixon em 1972, pouco antes do caso Wa-

tergate. Após uma breve passagem pelo Departamento de Saúde, Educação e Bem-estar, Huntsman assumiu um posto subordinado a H.R. Haldeman, o poderoso chefe da Casa Civil do governo Nixon. Segundo ele, receber ordens de Haldeman foi difícil. "Não estava preparado para receber ordens, fossem ou não corretas do ponto de vista ético ou moral." E explicou: "Tivemos alguns atritos, pois muito daquilo que Haldeman queria fazer era questionável. Um clima amoral permeava a Casa Branca".

Certo dia, Haldeman pediu a Huntsman que o ajudasse a armar uma cilada para um parlamentar da Califórnia que se opunha a uma iniciativa da Casa Branca. O deputado era um dos donos de uma fábrica que supostamente empregava trabalhadores ilegais. Para reunir provas e constranger o parlamentar,

SUA TRANSFORMAÇÃO EM LÍDER AUTÊNTICO

Ao ler este artigo pense na base para o desenvolvimento de sua liderança e no caminho que deve trilhar para se tornar um líder autêntico. Depois, responda às seguintes perguntas:

1. **Que indivíduos e experiências exerceram o maior impacto sobre você no começo da vida?**
2. **Que ferramentas você utiliza para conhecer a si mesmo?** Qual é seu eu autêntico? Em que momentos você tem consciência de estar sendo você de verdade?
3. **Quais são seus valores mais arraigados?** Qual a origem deles? Houve mudança significativa em seus valores desde a infância? De que modo seus valores influenciam seus atos?
4. **Qual sua motivação extrínseca?** Qual sua motivação intrínseca? O que você faz para equilibrar a motivação extrínseca e intrínseca em sua vida?
5. **Que tipo de equipe de apoio você possui?** Como essa equipe de apoio pode torná-lo um líder mais autêntico? Como diversificar essa equipe para ampliar sua perspectiva?
6. **Sua vida é integrada?** Você consegue ser a mesma pessoa em todas as esferas de sua vida — pessoal, profissional, familiar e comunitária? Se não consegue, o que o impede?
7. **Ser autêntico significa o que em sua vida?** Você é um líder mais eficaz quando age com autenticidade? Já pagou um preço por sua autenticidade como líder? Valeu a pena?
8. **Que medidas seria possível tomar hoje, amanhã e ao longo do próximo ano para desenvolver a sua liderança autêntica?**

Haldeman pediu a Huntsman que fizesse o gerente de uma empresa de sua propriedade “plantar” trabalhadores ilegais na fábrica do parlamentar — tudo na surdina.

“Há momentos em que reagimos de pressa demais e não percebemos de imediato o que é certo e o que é errado”, lembra Huntsman. “Essa foi uma oca-

Fugir da verdade pode ser o maior obstáculo no processo de autoconhecimento.

são na qual não pensei bem. Sabia, instintivamente, que aquilo era errado, mas a ficha levou algum tempo para cair. Depois de 15 minutos minha bússola moral entrou em ação e pude entender que aquilo não era certo. Valores que me acompanhavam desde a infância vieram à tona. No meio da conversa com o gerente de minha fábrica, disse: ‘Nada disso, não quero entrar nesse jogo. Esqueça que eu liguei!’”

Huntsman disse a Haldeman que não iria usar seus funcionários para aqueles fins. “Ali estava, dizendo não à segunda pessoa mais poderosa do país. Ele não gostava de respostas como aquela, que considerava sinal de deslealdade. No meu caso, era o mesmo que dizer adeus. Que fosse. Em menos de seis meses saí do governo.”

Equilibre fatores extrínsecos e intrínsecos de motivação

Já que um líder autêntico precisa sustentar altos níveis de motivação e manter o equilíbrio na vida, é extremamente importante entender o que o motiva. Há dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca. Embora não queiram admitir, muitos líderes adotam parâmetros de sucesso do mundo exterior para impulsionar suas conquistas. Prezam o reconhecimento e o prestígio trazidos por promoções e recompensas financeiras. Já a motivação intrínseca deriva daquilo que julgam ser o sentido

de sua vida — algo intimamente vinculado à história de vida da pessoa e à maneira como tal história é formulada. Aqui entram o crescimento pessoal, a contribuição para o avanço de outras pessoas, a defesa de causas sociais, a tentativa de exercer impacto sobre o mundo. O segredo é achar um equilíbrio entre o desejo de validação externa e a motivação intrínseca que traz a realização no trabalho.

Vários dos entrevistados aconselham o aspirante a líder a não se tornar presa de expectativas da sociedade, de pares, dos pais. Debra Dunn, executiva da Hewlett-Packard trabalhando há décadas no Vale do Silício, reconhece a constante pressão vinda de fora: “O caminho do acúmulo de bens materiais está nitidamente traçado. A pessoa já sabe como medir [o sucesso]. E se não segue essa rota, os outros se perguntam o que há de errado com ela. O único jeito de evitar a armadilha do materialismo é entender o que lhe traz felicidade e realização”.

Evitar a busca do aval externo para conquistas pessoais nem sempre é fácil. O líder que busca a realização fica de tal modo habituado às conquistas sucessivas registradas no início da carreira que precisa de muita coragem para seguir a motivação intrínseca. Mas, cedo ou tarde, a maioria dos dirigentes reconhece que é preciso lidar com questões mais difíceis na busca de um sucesso de real significado. Aos 29 anos de idade, Alice Woodward, da McKinsey, já alcançara notável sucesso. Hoje, reflete: “Minha noção de realização era bastante ingênua, fruto de coisas que assimilei ainda pequena sobre o elogio, sobre ser valorizada. Mas, quem se limita a correr em círculos atrás de algo não avança em direção a nada importante”.

A motivação intrínseca tem a ver com seus valores e é mais gratificante do que a extrínseca. John Thain, presidente da Bolsa de Valores de Nova York, contou: “Em tudo o que faço minha motivação é fazer um bom trabalho, embora prefira agir através de um grupo de pessoas para exercer um impacto maior na so-

cidade”. Ou, como disse Ann Moore, presidente-executiva e do conselho da Time: “Entrei [para a empresa] 25 anos atrás apenas porque adorava revistas e o mundo editorial”. Moore recebeu uma dezena de ofertas de emprego ao concluir a faculdade de administração, mas aceitou a de salário mais baixo, na Time, devido à paixão pelo setor.

Monte uma equipe de apoio

Um líder não atinge o sucesso sozinho. Até o mais confiante dos executivos precisa de apoio e de conselhos. Sem relacionamentos fortes que tragam perspectiva, é muito fácil perder o prumo.

Um líder autêntico monta uma bela equipe de apoio para ajudá-lo a manter o rumo. Essa equipe o aconselha em momentos de incerteza, o ajuda durante dificuldades e comemora com ele na hora do sucesso. Depois de um dia exauriente o líder sente prazer em estar com gente em quem pode confiar, com quem pode se abrir e expor seu lado vulnerável. Em momentos de crise, preza os amigos que o valorizam como pessoa, e não pelo cargo. O líder autêntico sabe que sua equipe de apoio é fonte de afirmação, conselhos, perspectiva e, se necessário, alertas de correção de rumos.

Como montar uma equipe de apoio? Em geral, o líder autêntico tem uma estrutura de sustentação multifacetada que inclui cônjuges ou companheiros, a família, mentores, amigos chegados e colegas. Essa rede surge ao longo do tempo, à medida que a experiência, a história comum e a abertura com gente próxima vai criando, no líder, a confiança de que precisa nos momentos de dificuldade e incerteza. O líder deve dar àqueles que o apoiam tanto quanto recebe deles, para que a relação seja mutuamente benéfica.

Para começar o indivíduo precisa contar com pelo menos uma pessoa a quem possa se mostrar sem máscaras, com todas as suas falhas — e ainda assim ser aceito incondicionalmente. Em geral, essa pessoa é a única que pode dizer a verdade nua e crua. Na maioria das vezes essa relação é com o

cônjuge, embora alguns líderes tenham esse vínculo com outro membro da família, com um amigo íntimo, com um mentor de confiança. Um líder que conte com apoio incondicional tem mais chances de aceitar a si mesmo como realmente é.

Muitos relacionamentos crescem com o tempo graças à expressão de valores e objetivos comuns. Randy Komisar, da firma de capital de risco Kleiner Perkins Caufield & Byers, explica que seu casamento com Debra Dunn, da Hewlett-Packard, dura até hoje por estar fundado em valores comuns. "A Debra e eu somos muito independentes, mas extremamente harmoniosos no tocante a princípios, valores e aspi-

Imagine que a vida seja uma casa. Seria possível derrubar as paredes que separam os ambientes e ser o mesmo em cada um deles?

rações pessoais. É forte nossa ressonância em torno de questões como 'Qual o seu legado nesse mundo?'. É importante essa sintonia sobre o que fazemos com nossas vidas."

Muitos líderes tiveram um mentor que mudou sua vida. As melhores interações com um mentor deflagram o aprendizado mútuo, a exploração de valores semelhantes, o prazer compartilhado. Se alguém usa o mentor apenas para obter vantagens, sem se interessar pela vida desse indivíduo, a relação não vai durar muito. É a natureza recíproca do vínculo que a sustenta.

Grupos de apoio pessoal e profissional podem assumir várias formas. Tad Piper, da Piper Jaffray, é membro de um grupo dos Alcoólicos Anônimos. Em suas palavras: "Não são dirigentes de empresa. São apenas um grupo de gente de bem, trabalhadora, que tenta se manter sóbria, levar uma vida correta e discutir com os demais o que é ser aberto, honesto, vulnerável. Ali, um reforça o comportamento do outro ao

falar de sua dependência química com disciplina, enquanto percorre os 12 passos. Sinto-me abençoado por estar cercado de gente que está pensando sobre esse tipo de problema e tomando atitudes concretas, em vez de se resumir a falar sobre o tema".

A experiência de Bill George encontra eco na de Piper: em 1974 George entrou para um grupo de homens formado na esteira de um retiro de fim de semana. Mais de 30 anos depois, o grupo ainda se reúne toda quarta de manhã. Depois de uma abertura para que os participantes se inteiram da vida dos demais e tratem de qualquer dificuldade que alguém possa estar enfrentando, um dos oito membros do grupo conduz um debate sobre um tópico de sua escolha. A discussão é aberta, inquisitiva, muitas vezes profunda. O segredo do sucesso é que todos ali dizem o que pensam, sem medo de ser julgados, criticados, ou de sofrer retaliação. Para todos, o grupo é um dos aspectos mais importantes de sua vida, pois nele podem esclarecer suas crenças e valores — e buscar a compreensão de questões vitais, bem como um feedback honesto quando mais precisam.

Mantenha os pés no chão e torne integrada sua vida

Tornar a vida integrada é um dos maiores desafios enfrentados por um líder. Para levar uma vida equilibrada é preciso reunir todos os elementos que a constituem — trabalho, família, comunidade e amigos — para que, em todo contexto, a pessoa possa ser a mesma. Imagine que a vida seja uma casa, com um quarto para sua vida pessoal, um escritório para sua vida profissional, uma sala íntima para a família, uma sala de estar para os amigos. Seria possível derrubar as paredes que separam esses ambientes e ser o mesmo em cada um deles?

Como salientou John Donahoe, superintendente da eBay Marketplaces e ex-diretor gerente mundial da Bain, uma pessoa autêntica está ciente de quem é onde quer que esteja. Donahoe alerta: "Se a pessoa deixar, o mundo

REPRINTS DE ARTIGOS

Ao final de cada artigo e de sua síntese no sumário executivo, aparece o código para solicitação de reprints do artigo.

Para fazer seu pedido, favor entrar em contato com:
Renata Camargo (11) 3039-5640
renata@hbrbr.com.br

Reprints disponíveis em versões impressas.

PREÇOS DE REPRINTS

1 a 20 cópias	US\$ 6.00 cada
21 a 50 cópias	US\$ 5.50 cada
51 a 100 cópias	US\$ 5.00 cada
101 a 300 cópias	US\$ 4.50 cada
301 a 500 cópias	US\$ 4.00 cada

Descontos válidos para múltiplas cópias de um mesmo artigo.

PEDIDOS ESPECIAIS

Para cotar preço de grandes quantidades, entre em contato com Renata Camargo pelo telefone (11) 3039-5640
Se preferir, envie um e-mail para renata@hbrbr.com.br



Harvard Business Review
Brasil

pode moldá-la. Para vivermos cientes de quem realmente somos é preciso fazer escolhas conscientes. Às vezes são escolhas muito difíceis, e cometemos muitos erros”.

O líder autêntico tem uma presença constante e confiante. Não é uma pessoa em um dia e outra no dia seguinte. Essa integração requer disciplina, sobretudo em momentos de tensão, quando é fácil assumir uma postura reativa e retomar maus hábitos. Donahoe está convencido de que, ao integrar sua vida, ele se tornou um dirigente mais eficaz. “Não existe nirvana”, diz. “A luta é constante, já que as decisões que é preciso tomar não ficam mais fáceis com a idade.” Para o líder autêntico, no entanto, vida pessoal e vida profissional não são um jogo de soma zero. É como diz Donahoe: “Não tenho dúvidas de que meus filhos fizeram de mim um líder muito mais eficaz no trabalho. Ter uma vida pessoal intensa fez toda a diferença”.

Liderar é uma tarefa de alta tensão. Quando a pessoa é responsável por outras, pela organização, por resultados e por administrar as constantes incertezas do ambiente, não há como evitar o estresse. Quanto mais sobe, maior a liberdade de controlar seu destino — mas também maior o grau de estresse. A questão não é se é possível evitar o estresse, mas como controlá-lo para manter o senso de equilíbrio.

Um líder autêntico não esquece nunca a importância de manter os pés no chão. Além de dedicar tempo à família e aos amigos chegados, esse líder faz exercícios físicos, trabalha seu lado espiritual, presta serviços à comunidade e volta ao lugar onde cresceu. Tudo isso é essencial à sua eficácia como dirigente e permite que sustente sua autenticidade.

Como cultivar líderes

Agora que já discutimos como descobrir sua autêntica liderança, vejamos como um líder autêntico dá poder a indivíduos em sua organização para que alcancem resultados superiores no longo prazo — objetivo final de todo dirigente.

Um líder autêntico sabe que liderança não significa apenas sucesso próprio, nem ser seguido por subordinados leais. Sabe que o segredo de uma organização de sucesso é ter líderes com poder em todos os escalões, inclusive quem não tem subordinados diretos. Um líder desses não só inspira quem está a sua volta, mas dá a essas pessoas

Resultados superiores por um período sustentado são a marca suprema do líder autêntico.

poder para tomar as rédeas e exercer a liderança.

A reputação de forjar relações e de dar poder às pessoas foi instrumental para a espetacular virada promovida na Xerox pela presidente-executiva e do conselho Anne Mulcahy. Quando Mulcahy foi chamada a substituir seu malogrado antecessor, a Xerox tinha US\$ 18 bilhões em dívidas e nenhuma linha de crédito. Com o preço da ação em queda livre, o moral estava no fundo do poço. Para piorar as coisas, a SEC investigava as práticas de contabilização de receita da empresa.

A nomeação de Mulcahy pegou todos de surpresa — inclusive a própria Mulcahy. Veterana da empresa, a executiva trabalhara em vendas e na equipe administrativa por 25 anos, mas não em finanças, P&D ou produção. Como poderia enfrentar aquela crise sem experiência financeira? Mulcahy trouxe para o cargo de presidente relacionamentos forjados ao longo de 25 anos, uma compreensão impecável da organização e, acima de tudo, sua credibilidade como líder autêntica. Dava o sangue pela Xerox, e todos sabiam. Por isso, todos se dispunham a fazer um esforço extra por ela.

Depois da nomeação, Mulcahy reuniu-se pessoalmente com os cem principais executivos da empresa para saber se ficariam na Xerox apesar dos desafios à frente. “Sabia que havia gente que não

me apoiava”, diz. “Resolvi confrontar alguns deles. Disse: ‘O que está em jogo é a empresa.’” As duas primeiras pessoas com quem Mulcahy conversou, ambas no comando de grandes divisões operacionais, decidiram partir. Já as 98 restantes resolveram ficar.

Durante toda a crise, Mulcahy deu poder a indivíduos na Xerox para assumir a dianteira e exercer a liderança — e, com isso, restituir à empresa sua antiga grandeza. No final, a nova liderança permitiu à Xerox escapar da bancarrota. Mulcahy pagou US\$ 10 bilhões em dívidas e retomou a rentabilidade e o crescimento da receita com uma mescla de corte de custos e produtos novos, inovadores. A cotação das ações triplicou.

...

Assim como Mulcahy, todo líder precisa apresentar resultados. Ao criar um círculo virtuoso no qual os resultados reforçam a eficácia da liderança, o líder autêntico consegue sustentar esses resultados em tempos bons e ruins. Seu sucesso permite que atraia gente de talento e alinhe as atividades dos funcionários com metas comuns — e a conferir a outras pessoas da equipe poder para exercer a liderança e assumir maiores desafios. Com efeito, resultados superiores por um período sustentado são a marca suprema do líder autêntico. Talvez seja possível obter resultados de curto prazo sem ser autêntico, mas a liderança autêntica é a única maneira que conhecemos de gerar resultados sustentáveis no longo prazo.

Para o líder autêntico, há recompensas especiais. Nenhuma conquista individual se equipara ao prazer de liderar um grupo de indivíduos na busca de uma meta importante. Ao cruzar a linha de chegada ao lado dos demais, toda dor e sofrimento vividos rapidamente desaparecem. Surge, no lugar, a profunda satisfação de ter estendido o poder a outras pessoas e, com isso, transformado o mundo em um lugar melhor. Aí estão o desafio e a realização da liderança autêntica.

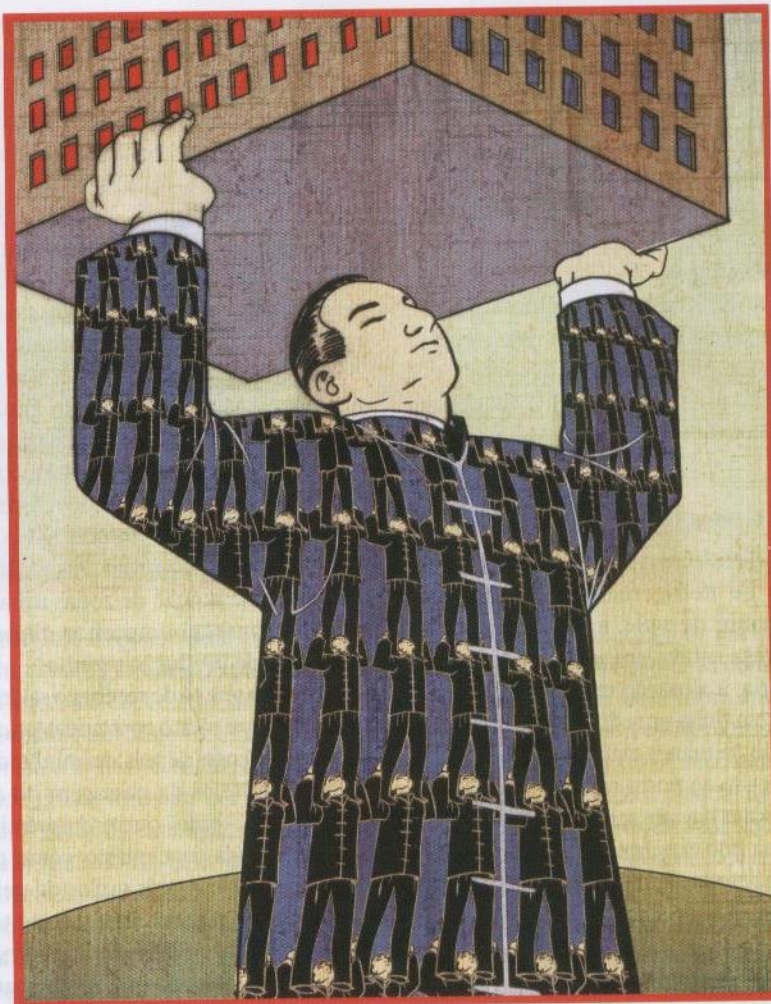
Reprint R0702G-P

Para pedidos, veja página 87.

Nasce um gigante

Vinte e dois anos atrás a fábrica de refrigeradores Qingdao era um ferro-velho que atrasava os salários e produzia artigos de quinta categoria. Hoje, virou a Haier. A gigante do setor de eletrodomésticos é a multinacional mais famosa da China — e seu presidente provou ser um dos maiores ases do mundo no comando de mudanças.

Zhang Ruimin



AS PESSOAS RESPEITAM A LIDERANÇA de uma organização por razões distintas a cada momento. No começo os funcionários estão dispostos a seguir o líder se ele der um bom exemplo e arcar com um peso maior do que eles. Em meus primeiros tempos na Haier, quando viajava a negócios, era comum ter de partir sem muito aviso. Se não havia lugar livre no trem, pagava dois iuanes para alugar um banquinho dobrável e ia sentado no corredor. Os funcionários viam e entendiam.

Mais tarde, é a convicção que importa. Quando começamos a construir o Parque Industrial Haier, na década de 1990, as pessoas

hesitaram, esperando que surgissem problemas. Mas, quando ficou claro que eu não pouparia esforços para tornar aquilo realidade, todos subiram a bordo.

O que os funcionários da Haier precisam hoje, a meu ver, é de liberdade para tomar decisões por si só, em vez de sentir que estão me seguindo em seu trabalho. O filósofo Lao Tsé disse: “Na mais alta antiguidade ninguém sabia que havia regente”. Para mim, isso significa que o mais brilhante dos líderes é aquele cuja presença não é sequer notada por seus subordinados.

Peixe para todos

Quando assumi o cargo de diretor da Fábrica de Refrigeradores Qingdao, em dezembro de 1984, a sobrevivência da empresa estava em jogo. Aliás, para a maioria, a situação era irremediável. A empresa tinha uma dívida líquida de 1,47 milhão de iuanes e eu era o quarto diretor alçado ao posto naquele ano. Os três anteriores haviam saído por vontade própria ou sido expulsos — ninguém agüentava a responsabilidade. Mais de 800 tra-

balhadores estavam ansiosos à espera de um salário há meses atrasado. Naturalmente, a rotatividade de pessoal era alta. Outros 51 funcionários pediram transferência para outra empresa quando minha contratação foi anunciada.

Não havia tempo a desperdiçar. Minha primeira providência foi cuidar dos salários. Quando penso nos seis primeiros meses de meu mandato, essa é a memória mais vívida que tenho, pois todo mês era o mesmo desafio. Não éramos uma estatal e, com nosso grau de endividamento, nenhum banco nos concedia crédito. Por sorte, surgiu outra alternativa. Graças à política de reforma e abertura da China ao mundo, havia um acúmulo de riqueza fora das cidades, em pontos de junção de zonas urbanas e rurais. Consegui emprestar dinheiro da brigada de produção vizinha.

É verdade que só de receber o salário o pessoal já ficou muito contente. Mas queria ir além. Logo depois de minha chegada, nos festejos da passagem do ano lunar chinês, tomei outro empréstimo para dar a cada funcionário, como presente de ano-novo, três quilos de peixe. Pode soar risível agora, mas o gesto teve efeito imediato, positivo. Dei aos funcionários a esperança de que havia chance para a fábrica. Em seguida tomei outro empréstimo de milhares de iuanes para trocar o caminhão que transportava boa parte do pessoal até o trabalho. Viajar naquele caminhão era terrível, sobretudo para quem levava crianças no colo. Resolvi gastar mais e comprar um ônibus. De novo, foi uma mudança pequena para os padrões atuais, mas de impacto real sobre o moral das pessoas. Uma fábrica cuja situação obviamente estava melhorando não podia quebrar, podia?

Quando já havia conquistado certa confiança, comecei a exigir um bom trabalho. Até então havia pouquíssima disciplina na fábrica. Cada um costumava agir como bem entendesse. Havia normas e regulamentos no papel, mas nenhuma cobrança séria. Deixei minhas condições bem claras ao pessoal: garantiria o pagamento dos salários todo mês, mas somente se seguissem estritamente a disciplina de trabalho que eu estabele-

cesse. Em seguida apresentei as novas regras, começando por “É proibido urinar ou defecar em oficinas” e “É proibido roubar bens da empresa”. Eram hábitos a serem combatidos.

Na época o governo não permitia a demissão de trabalhadores. Quem violava as normas da fábrica podia receber uma advertência ou, algo muito mais sério, deixar de ser um membro da fábrica (ou seja, ser excluído da propriedade coletiva da empresa) e ficar em observação. Certa vez, durante a limpeza de um depósito, um pessoal foi visto roubando material. Pegamos um deles e, dali a uma hora, anunciamos as consequências no painel de avisos da fábrica: aquele operário fora expulso da sociedade e colocado em período de observação. A punição foi um grande choque para o pessoal.

Ao estabelecer uma disciplina rígida, porém, meu principal objetivo não era punir quem cometia erros. Sabia que a grande maioria queria, do fundo do coração, ser um bom trabalhador. O problema é que o clima era ruim demais para que trabalhassem bem. Longe de aterrorizar o pessoal, uma disciplina maior na fábrica deu a todos confiança e esperança. Em seis meses já era óbvia a mudança no moral.

Tudo pode acabar bem

Quem quer tornar os outros confiantes precisa exibir confiança. Por que eu achava que a fábrica iria prosperar? Porque sabia que estávamos prestes a instalar uma nova linha de produção que traria maior qualidade e eficiência. Sabia disso porque lutara pela nova linha enquanto gerente da entidade que regia a fábrica, a Companhia de Eletrodomésticos de Qingdao. Pelo mesmo motivo, quando o terceiro diretor da fábrica naquele ano anunciou sua saída, senti que deveria assumir a responsabilidade pela mudança. Havia passado meses estudando o mercado nacional de bens de consumo. Sabia que, se pudéssemos motivar o pessoal a trabalhar com mais eficiência e a melhorar a qualidade da manufatura, nossos produtos certamente encontrariam comprador.

Resumo do artigo

Em cada estágio, a liderança de uma organização é respeitada por motivos distintos. Primeiro, pelo exemplo que o líder dá. Depois, pela convicção que esse líder exibe na tomada de decisões. Por último, pela capacidade do líder de honrar a capacitação e a iniciativa do pessoal.

Ao assumir o comando do grupo Haier, Zhang Ruimin se concentrou em erguer o moral do pessoal e em estabelecer disciplina — metas bem-vindas para uma empresa pequena em sérios apuros.

Com o crescimento da empresa, o estilo de liderança de Zhang passou a frisar uma busca maior de consenso e um desenvolvimento estratégico competitivo.

Zhang espera que o líder no comando da Haier seja cada vez menos importante e que os processos administrativos do grupo tornem seu sucesso no mercado auto-sustentável.

Minha confiança, porém, tinha raízes mais profundas do que os dados em mãos. Acho que um fenômeno comum entre a geração que viveu a Revolução Cultural (ainda estava no ginasial quando tudo começou) foi que aprendemos a não recuar diante de dificuldades. Não é que tenhamos nos tornado arrogantes — muito menos que nos deixemos cegar pelo otimismo. O que aconteceu é que encaramos a vida e a possibilidade de fracasso de outra perspectiva. O que ocorreu durante aquele período nos fez refletir com mais profundidade sobre a natureza humana e a sociedade. Aprendemos que tudo na vida pode ser revertido para o bem e que todo desafio pode ser superado. Não há crise que não possa ser solucionada.

Confiança, por si só, não significa liderança — mas, naquele começo, era o mais próximo que eu tinha de um “estilo de liderança”. Diferentemente de muita gente jovem hoje em dia, não tive um treinamento formal em administração. Mas, devido ao porte pequeno da empresa, conhecia a maioria dos funcionários por nome. Podia tomar uma decisão de manhã e abordar o pessoal ao meio-dia para conferir sua reação e checar os resultados. Minha liderança era, portanto, voltada a tarefas e autoritária: tomava as decisões e esperava que fossem executadas à risca. Hoje, esse não seria considerado o jeito certo de administrar. Mas, na época, éramos uma empresa pequena, em estado de desordem, e isso exercia um papel muito importante. Os próprios trabalhadores queriam que eu liderasse daquela maneira.

Agora que a empresa é muito maior — temos mais de 50 mil trabalhadores em período integral —, aquele jeito de liderar jamais funcionaria. Ao longo dos anos, tive de aprender a articular as vantagens de mudanças que queria efetuar e garantir que a nova prática fosse aceita. Um exemplo perfeito foi quando



a Haier embarcou em uma grande campanha de reengenharia de processos em 1998 e certos executivos da cúpula se opuseram abertamente. De pequena empresa a Haier se convertera em um grande grupo formado por diversas fábricas e divisões, cada qual com os próprios fornecedores, bens de produção, organização de vendas, processos de recursos humanos e por aí vai. Minha idéia era padronizar e consolidar boa parte disso tudo para que toda atividade, de compras a marketing, fosse integrada e movida por dados de pedidos. Sabia que não seria fácil. Aliás, fixamos um prazo de dez anos para concluir o trabalho. Para mim, porém, a lógica era clara. Pensei no conselho de Sun Tzu em *A Arte da Guerra*: é preciso primeiro “exibir a timidez de uma donzela” para “depois imitar a rapidez de uma lebre”. No começo, tentei prever toda circunstância e todo resultado possíveis. Quando decidi iniciar a consolidação, assumi o compromisso de levá-la até o fim.

O que não pude prever foi o grau de revolta de certos executivos com aquilo que viam como uma perda de poder. Sua atitude altamente negativa em relação à mudança foi visível nos seis meses seguintes, quando as vendas caíram.

A essa altura eu estava em uma séria campanha para transmitir a mensagem, falando sem parar com altos executivos, vendendo as vantagens da integração

dos processos. Expliquei, por exemplo, que quando cada divisão ia às compras sozinha nosso poder de compra era disperso e ficava quase impossível conseguir o melhor fornecedor ou o preço mais favorável. E que, quando o pessoal das divisões de refrigeradores, de aparelhos de ar-condicionado e de lavadoras de roupa visitava separadamente uma mesma loja para negociar promoções, a gerência da loja era incomodada além da conta — e, de nossa parte, não passávamos uma imagem uniforme da empresa. Aos poucos, todos entenderam o poder que ganharíamos com a integração de processos.

Pasteizinhos no canteiro de obras

Nunca me considerei um líder extraordinário, mas creio ser uma pessoa com uma vontade indomável. Quando estabeleço uma meta, tenho de atingi-la. Muitas empresas se lançaram no mesmo setor da Haier ao longo dos anos, no mesmo ambiente econômico. As dificuldades que enfrentaram foram as mesmas que enfrentamos. A diferença é que muitas delas logo perdiam o ânimo.

Em 1991, por exemplo, decidi ampliar a capacidade da fábrica e erguer o Parque Industrial Haier. Pegamos um grande terreno, assentamos as bases, montamos a infra-estrutura subterrânea de serviços básicos — e, no processo, gastamos todo o dinheiro que a empresa tinha. Na

Zhang Ruimin é presidente do Haier Group, sediado em Qingdao, na China. Este artigo é uma adaptação da entrevista de Zhang publicada na edição de janeiro de 2007 da *Harvard Business Review China*.

época a China tinha uma política de macrocontrole e a liquidez no mercado era tão baixa que não havia como obter um empréstimo. O orçamento era de 1,5 bilhão de iuanes — mas a empresa só acumulara 80 milhões de iuanes, total que já fora gasto no projeto.

Muita gente na empresa, de gerentes a operários da fábrica, questionavam a necessidade de construção das instalações. Para eles, uma oferta de produtos inferior à demanda não era algo tão ruim; vendas rápidas e margens altas nos da-

Tamanho não impede o fracasso. É preciso encher todo trabalhador de vitalidade.

vam relativo conforto. Por que, então, torrar o dinheiro que ganhávamos no parque industrial, que levaria anos para dar retorno? Por que não construir, no lugar, moradias para os funcionários? Por que não subir os salários? Tendo estudado a situação econômica nacional, estava convencido de que erguer o parque industrial fazia sentido. Apesar das políticas da China, tinha certeza de que a economia cresceria a um ritmo acelerado, de modo que nossa capacidade logo deixaria muito a desejar. E, com efeito, em 1993 a China entrou em um período de crescimento econômico superaquecido. Muitas empresas do setor só então foram dar início a seus projetos — e, àquela altura, já tinham perdido as melhores oportunidades de desenvolvimento.

Ao contar essa história hoje, meu tom é de confiança. Mas, na época, temia não sobreviver à crise. E não era o único. A empreiteira também suspeitava que eu seria incapaz de pagar a parte que faltava do projeto.

Naquele momento de dúvida recorri a minha experiência no passado. Na véspera da passagem do ano lunar de 1992, fui ao canteiro de obras comer pasteizinhos com os operários. Comemoramos juntos o ano-novo e falamos sobre o projeto. A confiança da construtora cresceu.

A menor empresa do mundo

Ao falar da Haier muita gente costuma se referir à General Electric, e essa grande empresa é, sem dúvida, um de nossos referenciais. A meu ver, a essência daquilo que Jack Welch fez na GE foi ter transformado a empresa, simultaneamente, na maior e na menor do mundo. E isso por tornar cada funcionário pleno de vigor.

Na Haier, quero que cada pessoa venha para o trabalho com a sensação de que pode encontrar, na empresa, um lugar para expressar seus valores e para gerar valor para a companhia. Não tenho nenhum desejo de supercontrolar o pessoal. Tampouco é minha meta fazer com que a empresa chegue a um certo porte. A lista das 500 maiores empresas do mundo muda drasticamente a cada década. Tamanho não impede o fracasso se não for possível encher todo trabalhador de vitalidade. Meu desejo é que a Haier chegue a um ponto no qual o pessoal crie o próprio valor em uma plataforma globalizada. Se conseguirmos isso, poderemos fazer da Haier uma empresa altamente competitiva.

Para tanto, há três áreas sobre as quais devo pensar com carinho todo dia. A primeira é se demos aos funcionários espaço suficiente para que gerem valor e obtenham realização pessoal. O pessoal vem trabalhar diariamente só por obrigação? Ou vem porque quer, para realizar sua ambição? Para garantir que seja por esse último motivo é preciso, entre outras coisas, ter a estrutura organizacional certa — estrutura sem fronteiras, o mais horizontal possível. Muitas empresas grandes se organizam em torno de divisões, com estruturas funcionais muito lineares. Já para a Haier o melhor será ter equipes de projetos criadas segundo a demanda do mercado e compostas de gente de diversas divisões. Em um esquema desses a ênfase está naquilo que vai atender ao mercado, e não no que vai agradar alguém em um ponto superior da hierarquia. Os funcionários sentem que respondem ao cliente, mais do que a um superior.

Não é uma orientação fácil de incutir. Um grande motivo pelo qual as pessoas

dão tanta atenção a seus chefes é que seu salário é determinado por esses chefes. Logo, o segundo item ao qual venho me dedicando bastante atualmente é garantir que a remuneração do pessoal seja um incentivo para que todos ajam conforme pede o mercado. Fizemos mudanças para que quem trabalha na Haier seja remunerado, em grande medida, segundo o desempenho da equipe. Uma equipe encarregada de elevar as margens de lucro brutas de um produto de 8% para 10% poderia proceder de uma série de maneiras. Poderia alterar o projeto do produto, melhorar o processo de produção, encontrar uma saída para pagar menos pela matéria-prima. Se a equipe age do modo como eu ou outros integrantes da diretoria agiriam, não importa — se a tarefa é cumprida, todo membro da equipe recebe um bônus condizente com sua contribuição. Aliás, a Haier sequer tem um sistema de remuneração ligado ao cargo. Em vez de receber pela posição que ocupa, a pessoa tem um salário ligado a resultados. Não surpreende que quem deixa a empresa costume reclamar do salário baixo que vinha recebendo na Haier!

A terceira coisa sobre a qual penso todo dia é a questão estratégica fundamental de como diferenciar a empresa das concorrentes. Uma empresa sem pontos de diferenciação rapidamente se comoditiza e perde a chance de triunfar no longo prazo. A fonte mais óbvia de diferenciação é a inovação em produtos, algo que buscamos em diversos níveis. Há o que chamamos de “inovação de produtos em três estações” e que atende ao mercado atual com avanços em produtos em ciclos rápidos. Em um horizonte maior de tempo, buscamos desenvolvimentos tecnológicos que sirvam para novos produtos em um prazo de três anos. E estamos sempre às voltas com pesquisa básica que possa gerar revoluções a longo prazo: um refrigerador sem compressor, por exemplo, ou uma máquina de lavar roupa que dispensa o sabão, ou até a água. Paralelamente, venho tentando fazer do marketing um ponto de diferenciação. Nossa recente incursão em marketing e entrega dire-

tos e nossa capacidade de gerar fluxos de caixa positivos são inovações importantes na abordagem ao mercado — inovações difíceis e, por isso, fora do alcance de muitas empresas chinesas.

Mas é outro tipo de diferenciação que faço realmente questão de promover. Há, hoje, um enorme vão entre empresas chinesas e grandes companhias estrangeiras — vão que não é sobretudo de caráter tecnológico. A principal diferença está no talento administrativo. Daí estarmos fazendo um tremendo esforço para melhorar a qualidade de nossos recursos humanos. Temos tido sucesso, a meu ver, devido à diferença que já existe na Haier: uma cultura corporativa aberta ao progresso constante e a crença de que a vitória é fruto da mudança.

O trunfo do meu sucessor

Quando uma pessoa está no comando há mais de 20 anos e viu a empresa passar de uma única fábrica dilapidada e endividada para um grupo global com faturamento anual de mais de 100 bilhões de iuanes, naturalmente começam a surgir dúvidas sobre sucessão.

Tendo evitar o assunto, e não só porque desejo permanecer pessoalmente focado em acentuar a competitividade da Haier. Minha grande esperança é que a questão de quem ocupa a sala da presidência seja cada vez menos importante. A Haier não deve ser uma empresa regida por um homem ou uma mulher só, mas, sim, por um sistema auto-sustentável de processos administrativos excelentes. Sempre gostei de algo que Peter Drucker disse sobre liderança — que teria pouco a ver com carisma e outros atributos. Suas palavras foram: “A liderança é um meio mundano, sem romantismo, sem atrativos. Sua essência é o desempenho”.

Hoje, o maior problema da Haier está no fato de que seus líderes seguem envolvidos em questões de execução operacional. A empresa atingirá a grandeza quando puder funcionar sozinha, com todo funcionário agindo como o próprio líder, entendendo o que é preciso fazer para atender à demanda do mercado e da clientela. O futuro presidente da Haier poderá, então, se concentrar inteiramente em questões estratégicas e tomar decisões de um ponto de vista global.

Se a imagem que surge é a de um dirigente distante ou desconectado do pessoal, daí a impressão errada. É bem o contrário. Fico preocupado ao ver tanta gente jovem assumir cargos de gerência em uma empresa logo ao sair da universidade, sem nunca ter sido comandada por outros. Tendo chegado à vida adulta durante a Revolução Cultural, naturalmente não pude frequentar uma universidade e fui lançado subitamente na base da sociedade de trabalho. Não tenho nenhuma dúvida de que aqueles anos exerceram uma influência importante sobre meu modo atual de liderar. Quando como com os trabalhadores da Haier, como faço quase todo dia, ou quando chego sem avisar a um local de trabalho, estou sempre buscando renovar minha compreensão da perspectiva deles. Talvez não tenha atingido o ideal descrito por Lao Tsé — o de um povo que desconhece a existência de seu regente. Mas tal trunfo pode estar ao alcance de meu sucessor.

Reprint R0702H-P

Para pedidos, veja página 87.



— E você queria hibernar!