

Índice

9	Prefácio
15	1. Procuram-se líderes sábios
45	2. Mude a sua perspetiva Ligue-se ao seu objetivo nobre
77	3. Tenha consciência da sua orientação de ação Aja de modo autêntico e adequado
101	4. Obtenha clareza de papel Lidere a partir de qualquer posição
129	5. Clarifique a sua lógica de decisão Decida com discernimento
155	6. Desenvolva força moral flexível Saiba quando persistir e quando ceder
171	7. Descubra o que estimula a sua motivação Aja com individualismo esclarecido
193	8. Crie em conjunto uma esfera de liderança sábia Encontre a sua lógica de sabedoria
225	Notas
243	Agradecimentos

1 Procuram-se líderes sábios

Começamos com uma verdade evidente: nos negócios, é preciso ser-se inteligente. Com efeito, a inteligência (quer seja chamada esperteza, inteligência prática ou competência) é a moeda funcional da cultura organizacional do século XXI. Os líderes que o mundo admira são tremendamente inteligentes, quer pertençam à área dos negócios (como Bill Gates da Microsoft, Indra Nooyi da PepsiCo, Tim Cook da Apple e Ursula Burns da Xerox), quer à da política (como Barack Obama e Bill Clinton, presidentes dos Estados Unidos, ou a ex-secretária de Estado do mesmo país, Condoleezza Rice).

O que todos os líderes inteligentes têm em comum é a capacidade de nos impressionarem com o seu valor intelectual e a sua capacidade de serem bem-sucedidos a níveis muito elevados. Detetam padrões em informação aparentemente aleatória; tomam medidas decisivas enquanto outros ainda tentam entender ou avaliar a situação; agarram oportunidades que muitos consideram demasiado arriscadas e exibem um talento para fazer opções estratégicas que lhes conferem vantagem competitiva. Alguns destacam-se por pensar em termos do panorama mais vasto, outros distinguem-se na execução de estratégias e outros ainda na inovação de produtos revolucionários.

Dito isto, parece desejável ser um líder inteligente, e é. Quando exercitamos a nossa sagacidade, não nos limitamos a conhecer o êxito; também nos sentimos seguros e capazes, a atuar no nosso melhor. Desejamos continuar nesse bom caminho. Se estamos

numa posição de liderança de uma organização, precisamos de utilizar a nossa inteligência para termos êxito e ajudarmos outros a tê-lo.

Mas vivemos tempos complexos e incertos, e muitos líderes estão a descobrir que não basta inteligência para alcançar tanto o êxito como uma sensação de concretização e realização. A insistência na abordagem inteligente tem revelado cada vez menos capacidade de trazer crescimento e prosperidade significativos às organizações e seus dirigentes. Na nossa experiência, a liderança sábia triunfa onde a liderança inteligente falha.

Por conseguinte, o objetivo deste livro não é aconselhar o leitor a mudar de uma liderança inteligente para outra *mais inteligente*, mas a definir uma trajetória rumo à liderança *sábia*: uma aptidão crescente de agir e chefiar com sabedoria (sem perder a sua inteligência). O que se pretende é abordar o que torna possível a sua liderança sábia e aquilo que os líderes sábios fazem de maneira diferente. No fundo, este livro é uma exploração da sabedoria prática: o modo como as ações reflexivas, a aplicação ponderada da inteligência e o uso de um individualismo esclarecido nos permitem ter êxito de forma sustentável ao mesmo tempo que fazemos a diferença para outros ao longo do nosso percurso. E contém um roteiro e instrumentos personalizados para que o leitor possa fazer esse percurso.

Os perigos da liderança inteligente

Os líderes inteligentes são um grupo eclético que inclui estratégias brilhantes e especialistas operativos, assim como táticos de grande eficiência e talentosos gestores de pessoas. Podem ser novos empresários ou ter uma posição elevada na hierarquia de grandes empresas globalizadas. Podem diferir muito no que se refere às suas perspetivas, ações e motivações.

Para a finalidade deste livro, dividimos os líderes inteligentes em duas categorias amplas, segundo a sua principal área de maior poder, que designamos como inteligência funcional e inteligência empresarial. Generalizando, os líderes de inteligência funcional

destacam-se numa área ou função, como o sector da investigação e desenvolvimento ou o das operações, e tendem a trabalhar intensamente para demonstrarem a sua perícia no domínio que escolheram. A execução eficiente é o seu forte. Costumam ser cautelosos na tomada de riscos, pensam cuidadosamente antes de agir e, quando agem, tendem a limitar-se ao que conhecem melhor. Enquanto este tipo de gestores vai mais fundo, os líderes de inteligência empresarial vão mais longe. Geralmente, pensam em termos do panorama mais vasto, e correr riscos está na sua natureza. Tendem a agir rapidamente e possuem quase sempre um temperamento competitivo. (À primeira vista, talvez o leitor não se identifique totalmente com nenhuma das categorias, mas, à medida que avançar na leitura, continue a procurar padrões de comportamentos que se assemelham aos seus.)

Discutiremos estas diferenças mais pormenorizadamente adiante neste capítulo, e também analisaremos uma característica que quase todos os líderes inteligentes que conhecemos ou estudámos têm em comum: uma poderosa e sempre crescente tendência para se concentrarem apenas no que fazem melhor. À medida que são bem-sucedidos e avançam, tendem a ficar cada vez mais agarrados ao seu tipo particular de inteligência e mostram-se menos capazes de exhibir ou valorizar o outro tipo de inteligência. O que faz sentido, já que a maioria das pessoas desenvolve as suas aptidões e perícia a partir das suas capacidades inerentes e do seu temperamento; o êxito gera êxito. Mas esta consolidação pode acarretar custos (pessoais, profissionais e organizacionais) de que o chamado líder muito inteligente não se apercebe.

Falaremos brevemente acerca deste tipo de cegueira peculiar, mas vejamos primeiro um exemplo que é a exceção à regra: um líder cujas ações ao longo do tempo demonstraram uma evolução de um estilo profundamente consolidado de inteligência para a sabedoria.

Bill Gates é um modelo do tipo de líder inteligente a que chamamos «inteligente empresarial». Tinha apenas vinte anos quando cofundou a Microsoft com Paul Allen. Apesar do seu aspeto simples, de uma aparente timidez e de ter desistido do seu curso em Harvard, Gates era um empresário determinado e ambicioso que aproveitava todas as oportunidades para levar a melhor sobre

a concorrência mediante grandes decisões estratégicas, que ajudaram a Microsoft a atingir uma capitalização na bolsa de mais de 616 mil milhões de dólares em dezembro de 1999¹.

Essa supremacia foi abalada em maio de 1998, quando o Departamento de Justiça dos Estados Unidos abriu um processo contra a Microsoft, acusando a empresa de abusar do seu alegado poder monopolista em computadores pessoais, equipados pela Intel, através da venda de um sistema operativo e um navegador da Internet. Vários países europeus seguiram o exemplo e avançaram com processos semelhantes. De súbito, uma empresa e um líder empresarial que iam de vento em popa enfrentaram uma tremenda ameaça.

Gates participou por videoconferência no julgamento antimonopólio da Microsoft, uma decisão que foi largamente interpretada como desprezo pelo Departamento de Justiça. Sob interrogatório, pareceu combativo e defensivo. Disse aos meios de comunicação que o procurador estatal «queria destruir a Microsoft». Quando o depoimento foi lido no tribunal, a sua atitude condescendente em relação aos acusadores e ao sistema legal em geral destacou-se. Segundo a CNN, esse depoimento ajudou a que a opinião pública se voltasse contra a Microsoft e Gates. A empresa chegou a um acordo em 2001, mas no rescaldo do processo perdeu a pujança que tinha no mercado. A sua capitalização caiu de 616 mil milhões de dólares em 1999 para cerca de 260 mil milhões em 2012.

Enquanto a Microsoft lutava com a redução das suas operações, Gates fez uma correção muito importante no seu percurso de vida. No início de 2000, enquanto aguardava a decisão do tribunal, abandonou o lugar de diretor-geral da Microsoft para se concentrar na sua paixão pelo *software*, tornando-se o principal arquiteto de *software* da empresa e presidente do conselho de administração. Sendo um grande estratega, é provável que Gates se tenha apercebido de que seria melhor ter outro diretor-geral a representar a Microsoft no mundo exterior. No mesmo ano, ele e a mulher criaram a Fundação Bill & Melinda Gates; em 2008, Gates tinha concluído a sua transição para a fundação e para atividades filantrópicas (continua a ser o presidente não executivo da Microsoft).

Como copresidente da Fundação Gates, atribuiu milhares de milhões de dólares em subvenções a diversas organizações de beneficência e a programas de investigação científica. Ainda que algumas pessoas tenham começado por acusá-lo de usar essas atividades humanitárias para suavizar a sua imagem, a fundação a que preside é respeitada e valorizada pela abordagem compassiva e altamente eficiente de combate a problemas globais, desde certas doenças infecciosas até à falta de educação escolar. Gates, o homem bem-sucedido mas controverso pela sua estratégia ultra-competitiva, tornou-se uma figura mais honrada e virtuosa aos olhos de muitas pessoas.

A partir do que podemos compreender através da observação e do estudo da sua carreira, o comportamento de Gates nos negócios e na vida pessoal sugere uma evolução, passando de uma liderança inteligente para uma liderança sábia. Libertou-se da sua função corporativa na Microsoft e explorou os meios possíveis de usar a sua riqueza, a sua inteligência e as suas aptidões de líder para contribuir para o bem comum. Pensamos que isto é um reflexo de como Gates mudou a sua perspetiva e ampliou a sua abordagem para lá da construção de um império empresarial, dedicando-se antes à resolução de grandes problemas com que a comunidade global se defronta.

Nunca discutimos este livro com Gates, e a nossa imagem dele como líder que ampliou a sua abordagem, passando da inteligência à sabedoria, baseia-se na inferência. Porém, a nossa análise das suas ações indica que ele conseguiu ultrapassar o seu estilo particular de inteligência (ao qual se manteve arreigado durante um longo período) quando alterou a sua perspetiva, uma aptidão que este livro pretende encorajar.

O líder de inteligência funcional e o líder de inteligência empresarial

Todos tendemos a ter uma visão da vida relativamente estreita, modelada pelas nossas predisposições, suposições e experiências. Os psicólogos designam este fenómeno como filtro percetual

(como se se tratasse de um par de óculos coloridos) e descrevem as maneiras como ele condiciona o modo como organizamos e interpretamos o sentido de tudo o que experienciamos no nosso ambiente². Quanto mais tempo o leitor usar o seu filtro perceptual sem o questionar ou sem encontrar um ponto mais favorável fora dele, maior será a probabilidade de ficar preso à sua perspectiva limitada. Pior, acabará por ver apenas o que quer ver e raramente observará qualquer coisa que esteja para lá da sua zona de interesse. Assim, desenvolve um modo repetitivo de piloto automático e, sem dar por isso, uma visão estreita: verá apenas uma quantidade limitada de todo o espectro de possibilidades de liderança inteligente e esforço humano positivo.

Em geral, os líderes de inteligência empresarial, muitos deles conhecidos pela sua energia e capacidade de arriscar, costumam apreender o mundo através de um conjunto de filtros aos quais, para facilitar a sua identificação, chamaremos «vermelhos». Deste modo, tendem a atuar naquela que designamos como zona vermelha, situada num dos extremos de um espectro metafórico de estilo e aptidão de liderança, em que a ênfase recai em características como o instinto, a visão e a tomada de riscos. No outro extremo do nosso espectro metafórico, estão os líderes de inteligência funcional. Intensamente focados e competentes na sua área particular de perícia técnica ou empresarial, usam predominantemente o que chamamos um conjunto de filtros azuis, que fazem que vejam o mundo em termos do seu estreito foco de atenção. Por isso, atuam com destreza dentro da zona azul, cuja ênfase está em características como a solidez, a excelência na execução e a perícia ao mais alto nível. Aquilo que é extremamente visível e excitante para os líderes que operam na zona vermelha é com frequência quase invisível ou pouco apelativo para os que operam na zona azul, e vice-versa. Ambos os tipos de líderes inteligentes veem o que estão condicionados a ver, limitando em ambos os casos a experiência de uma realidade mais vasta.

Estes filtros não são usados apenas por líderes experientes (ou pessoas na área empresarial). Todos nós os usamos, quer sejamos professores, arquitetos, maridos, mães, e quer trabalhem numa organização sem fins lucrativos, na administração pública

ou numa empresa. Eles tingem a nossa perspectiva e moldam a nossa motivação, as nossas decisões e ações.

Para vermos o mundo como ele é de facto, e não como estamos habituados a vê-lo, precisamos primeiro de ter consciência dos nossos filtros perceptuais e pô-los de lado. Isto significa sairmos da zona que conhecemos tão bem e na qual nos sentimos competentes e confortáveis. Quando reconhecemos e aceitamos o mundo objetivo como ele é (na sua gama completa de cores, por assim dizer) e ultrapassamos o hiato entre a nossa realidade subjetiva e o resto do mundo, tornamo-nos capazes de ser sábios.

Usar sempre estes óculos vermelhos ou azuis prejudica-nos ainda de outra maneira: impede-nos de incorporar algumas qualidades como a prudência, o espírito crítico, a humildade, o sentido de ética e do bem comum, que são de importância vital quando ampliamos o nosso centro de interesse para abranger todo o espectro potencial de liderança. Muitos líderes inteligentes têm uma compreensão intelectual destas qualidades (e valorizam-nas intuitivamente), mas, uma vez que não conseguem discerni-las no contexto dos seus privilégios e deveres de liderança, não as integram na sua função. Um líder que remova os seus filtros e experiencie todo o espectro torna-se muito mais consciente dos hiatos entre as suas intenções e os seus comportamentos, tanto assim que os valores e a ética, que talvez fossem menos tangíveis anteriormente, se tornam a pedra angular da sua abordagem de liderança.

Bill Gates, por exemplo, era conhecido pela sua personalidade bastante competitiva quando geria a Microsoft: pode dizer-se que os seus filtros eram completamente vermelhos. No entanto, depois de passar pelo julgamento antimonopólio, deu-se conta de que a sua visão do mundo diferia da do público americano, do Departamento de Justiça ou dos juízes, e essa compreensão levou-o à reflexão e à introspeção, que o ajudaram a encontrar um propósito mais abrangente: usar a sua inteligência para o progresso da humanidade. Ao criar a Fundação Bill & Melinda Gates e assumir um papel ativo nela, apercebeu-se gradualmente dos seus filtros vermelhos e pôde removê-los de forma consciente para obter uma perspectiva mais vasta de como poderia contribuir para o mundo. Nesse processo, transformou-se de líder inteligente em líder sábio;