

Por que o mundo precisa de *líderes* diferentes?



Srikumar S. Rao

A maioria dos líderes subiu na hierarquia das empresas acreditando que para viver uma vida mais completa era preciso melhorar salário, posição, fama e respeito. Em geral, alcançam muito sucesso, mas sentem que suas vidas carecem de sentido e objetivo. A observação é do professor Srikumar S. Rao, autor do livro “Você está preparado para o sucesso?” (Campus/2006), que se baseia na temática do seu curso “Criatividade e Autocontrole”, um dos mais populares da Columbia Business School (EUA) e da London Business School (Inglaterra). Com viagem marcada para o Brasil, em maio próximo, a convite da Fundação Dom Cabral, o professor Rao vai participar do programa “Fronteiras do Management”, dedicado a altos executivos. Especialista em estratégia de Marketing, Srikumar Rao foi consultor de grandes companhias internacionais, dentre elas a Warner Communications, onde trabalhou diretamente na concepção de alguns filmes, e é um estudioso do impacto da tecnologia nos negócios.

Embora esteja fazendo sucesso com seus ensinamentos – inspirados no pensamento de Abhinava Vidya Teertha, que foi discípulo de Shankara Charya, filósofo indiano do século VIII – Rao não se considera um “guru”. Diz que seus alunos apenas valorizam suas idéias sobre os novos modelos mentais do mundo dos negócios – uma maneira mais positiva de encarar as situações com que se defrontam os executivos. “Na verdade, estou trabalhando a mim mesmo como todo mundo”, garante. Nesta entrevista, concedida à DOM por e-mail, o professor Rao detalha como podemos dar uma real contribuição positiva ao mundo que nos cerca.

Por que o mundo precisa de líderes diferentes dos que existem hoje?

A maioria dos atuais líderes de negócios tende a medir o desempenho de suas empresas com indicadores que refletem apenas os resultados financeiros, os preços das ações e sua participação no mercado. O impacto das atividades de suas empresas na sociedade quase nunca são levados em con-

sideração. As pressões exercidas pelos cidadãos ou por grupos ativistas fizeram com que alguns executivos-chefes dessem passos tímidos no sentido de ‘esverdear’ suas operações, mas isso não significa um comprometimento real. Uma abordagem como essa não é adequada ao atual mundo globalizado e de rápidas transformações. O comportamento das empresas tem imenso impacto sobre as pessoas e o ambiente. Por exemplo, todos os fabricantes

JÁ CONVERSEI COM MUITOS EXECUTIVOS-CHEFES QUE, EM PARTICULAR, SE QUEIXAM DE QUE SUAS VIDAS NÃO SÃO COMPLETAS.

de automóveis estão correndo para países como a China e a Índia, numa tentativa de fazer crescer as vendas de seus produtos. No entanto, se a quantidade de automóveis nesses países atingisse uma fração que seja dos níveis existentes nos Estados Unidos, o aumento das emissões de gases acabaria tornando o planeta inabitável. Os executivos mais esclarecidos da indústria automotiva deveriam estar na linha de frente da luta contra este problema, sugerindo métodos para melhorar o impacto de suas atividades. Mas não sentimos que isto esteja acontecendo, não é mesmo?

Por que os líderes não compreendem o que é necessário para se viver uma vida mais completa?

A maioria desses líderes subiu na hierarquia das empresas acreditando que, para se viver uma vida mais completa, é preciso 'avançar', e esse avanço é definido em termos de salário, posição, fama, respeito, etc. Nesse sentido, as escolas de negócios realizam um excelente trabalho de doutrinação. Acredita-se que a vida familiar é importante, e muito se fala a esse respeito, mas praticamente todas as empresas estão organizadas para penalizar o tempo que o executivo passa com a família. "Trabalho duro" é sinônimo de "horas adicionais", e os que não se dispõem a fornecer essas horas são vistos como preguiçosos. Os executivos que aderem a esse modelo alcançam, em geral, muito "sucesso," mas, ainda assim, sentem que suas vidas carecem de sentido e objetivo. Já conversei com muitos executivos-chefes que, em particular, se queixam de que suas vidas não são completas.

Quais são as principais características de um líder realizado?

Ele – ou ela – deve estar imbuído de uma visão que resulte em um bem maior, para uma comunidade mais ampla. Deseja, sinceramente, que cada empregado realize todo o seu potencial. Para ele, é importante que os empregados ajam

com convicção, em vez de serem impulsionados por planos de incentivo ou pelo medo de serem rebaixados ou demitidos. A líder, por sua vez, está basicamente livre de impulsos egoístas. É pequena a autovalorização em suas atitudes, e o alcance de objetivos maiores é muito mais importante para ela do que obter, ou não, reconhecimento ou aclamação. Alcançar lucros expressivos e sucesso nos negócios é importante, mas ela os percebe como subprodutos do foco no serviço e não como algo que mereça ser buscado por si mesmo. Ela não valoriza a busca de grandes recompensas pessoais e tenta distribuir, com a maior equidade possível, o sofrimento causado por uma queda no nível dos negócios. Assim, as viagens de primeira classe e as cotas dos clubes são cortadas antes de chegar às demissões. O aperto dos cintos começa nos níveis mais altos da hierarquia. Os executivos seniores sofrem cortes proporcionalmente mais profundos do que o restante dos empregados.

Como podem os líderes escapar dessa armadilha quando alcançam o sucesso, ganham muito dinheiro, tornam-se poderosos e são reconhecidos?

Fazendo a si mesmos, constantemente, o tipo de perguntas que faço no meu livro: Quem sou eu? Quais são meus valores? Como esses valores se expressam em meu trabalho? Qual o legado que quero deixar? Qual o impacto que estou tendo e se estou bem com isso? No plano de ensino do meu curso descrevo uma visão de vida perfeita. Se um executivo a aceita e está determinado a não se contentar com menos, então as mudanças começam a acontecer em sua vida.

O senhor declarou que não há mais “essa coisa de semana de 40 horas”. Por quê?

A evolução da tecnologia e a crescente concorrência, provocadas pela globalização, nudaram o cenário. Antigamente, quando você chegava em casa, se desligava do escritório. Hoje, com o

UM EXECUTIVO SÊNIOR MAL HUMORADO E GUIADO PELO EGOÍSMO PODE ESPALHAR GRANDE QUANTIDADE DE DETRITO HUMANO.

correio eletrônico, os telefones celulares, os comunicadores portáteis (*Blackberries*) e os Assistentes Pessoais Portáteis (PDAs), está permanentemente atado ao seu trabalho.

Por que as grandes corporações se importariam com o fato de seus executivos se sentirem, ou não, realizados?

Executivos satisfeitos e realizados trabalham por convicção e tendem a ser mais eficientes naquilo que fazem. Não se exaurem a ponto de precisarem ser substituídos. Esse fato, em si, já representa uma grande economia para a empresa. Além disso, esses executivos não têm necessidade de satisfazer seu ego, sendo duros com os subordinados. Causam, portanto, menos danos aos que trabalham sob suas ordens. Com isso, cai a rotatividade dos empregados, reduzindo muito os custos correspondentes. Outro aspecto importante é que a sensação de realização por parte dos empregados se irradia para os clientes de muitas maneiras, sutis ou não, garantindo que eles retornem. Isso traz, obviamente, resultados no faturamento. Qual foi a última vez que você voltou a um restaurante em que percebeu claramente os garçons infelizes? Um executivo sênior mal-humorado e guiado pelo egoísmo pode espalhar grande quantidade de detrito humano. Isso tem um custo, para a empresa e a sociedade.

Um executivo "realizado" é mais criativo do que aquele preso no "Triângulo das Bermudas" poder/dinheiro/reconhecimento?

Acho que sim. Do meu ponto de vista, a criatividade é função da paixão que você sente pelo que está tentando alcançar. Se você é realmente guiado por sua visão, vai encontrar uma maneira de torná-la realidade. (Kazuo) Inamori, o lendário fundador da Kyocera, coloca a questão de forma maravilhosa: "Sempre digo a um pesquisador com falta de dedicação que, a menos que ele esteja motivado, com

determinação, a alcançar o sucesso, não conseguirá ultrapassar os obstáculos. Quando sua paixão e seu desejo se tornarem tão intensos a ponto de evaporarem do seu corpo, e a condensação do que evaporou acontecer caindo novamente como gotas de chuva, ele terá resolvido seu problema."

Como um líder pode medir sua mudança de comportamento e eficiência, depois de ter se tornado um líder 'realizado'?

Não acredito que haja um líder "realizado" em oposição a um líder "não-realizado," O que existe é um *continuum* e estamos todos em diferentes pontos desse *continuum*. Os que estão mais avançados nessa trajetória caracterizam-se por suas intenções. Não vivem "autocentrados," num universo em que interpretam todos os eventos segundo o impacto que têm sobre eles mesmos. Suas ações são guiadas por uma genuína intenção de ajudar os outros a atingir níveis mais elevados. Essa intenção é percebida pelos subordinados e os leva a níveis de desempenho mais altos do que se imaginavam capazes.

Quais as principais barreiras que os líderes enfrentam para integrar sua vida pessoal à vida profissional?

Talvez o maior obstáculo seja a crença generalizada de que são duas coisas distintas. Ninguém tem uma "vida profissional" e uma "vida pessoal". É uma distinção espúria. Temos apenas uma vida e todos seus aspectos têm que funcionar em harmonia.

Por que é importante as escolas de negócios oferecerem cursos que lidam com a espiritualidade e a realização pessoal no ambiente de trabalho?

Não creio que as escolas de negócios devem oferecer cursos sobre "espiritualidade". Este é um rótulo ao qual, felizmente, muitas pessoas

HOJE, NO AMBIENTE DE TRABALHO, MUITAS PESSOAS APENAS DESPERDIÇAM SEU TEMPO – NÃO SE PREOCUPAM, PARTICULARMENTE, COM O QUE FAZEM.

se opõem. É importante que ofereçam cursos em que os estudantes possam definir a trajetória de negócios mais adequada a cada um deles. Isso envolve tanto um ajuste interno de atitude, quanto um foco externo sobre o que realmente fazem, mas o primeiro aspecto é bem mais importante. Se não abordamos essa questão, o resultado é o que vemos hoje no ambiente de trabalho, onde muitas pessoas apenas desperdiçam seu tempo – não se preocupam, particularmente, com o que fazem, vivem apenas esperando pelo final de semana ou pelas férias, e têm uma sensação de vazio em suas vidas. Isso é terrível, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade.

Os cursos de ética, inseridos nos currículos das escolas de negócios, são outra forma de ajudar os executivos a se tornarem pessoas "realizadas"?

Não acredito. Em minha opinião, a maioria desses cursos é oferecida como uma reação ao descontentamento público diante dos escândalos e não passa de uma tentativa de mostrar que as escolas estão fazendo sua parte, na abordagem da atitude deplorável de muitos de seus graduados. Em muitos casos, essa tentativa serve de fachada, como uma estratégia de relações públicas e nada mais. Precisamos de professores dedicados, apaixonados pelo tema, mas não há muitos assim. Se fosse realmente uma preocupação das escolas de negócios, esses cursos teriam surgido muito antes dos escândalos se tornarem públicos.

“A vida é como uma gota d’água deslizando numa pétala de lótus”. O senhor poderia relacionar essa sua frase com o processo de mudança cultural, intelectual e espiritual de um líder?

Quando percebemos, com clareza, que nosso tempo é finito, e entendemos que “os caminhos da glória não levam senão ao túmulo”, então estamos mais aptos a fazer a coisa "certa," ao invés de

mais "esperta". A compreensão da efemeridade de nossa existência é um impulso poderoso para a utilizarmos bem e alcançarmos melhor nível de realização do que teríamos com a simples satisfação de nosso ego.

Considerando que seu curso é o único das escolas de negócios que tem sua própria associação de ex-alunos, fica mais fácil para o senhor, monitorar o desenvolvimento deles. Esses executivos continuam aplicando, em sua vida pessoal e profissional, os conceitos que aprenderam no curso?

Obviamente, nem todos. Mas muitos dos meus ex-alunos descobrem que, como prometido no plano do curso, eles estão realmente numa trajetória de crescimento sem fim. O programa foi concebido para causar efeito no resto de suas vidas e logo eles descobrem isso. Recebo vários e-mails de pessoas que fizeram o curso anos atrás, dizendo que percebem melhor agora o efeito benéfico do que aprenderam sobre suas vidas, do que no momento da primeira exposição aos conceitos. Dezenas de cônjuges e muitas outras pessoas já me agradeceram por melhorar suas vidas, mesmo sem terem feito o curso! Recebo mensagens de “Obrigado” de pais, irmãos e até crianças.

O senhor encoraja jovens profissionais (estudantes de MBA) a explorar seu lado espiritual e a ter uma energia mais positiva – seria possível aplicar esses conceitos a executivos seniores, em geral mais resistentes a mudanças?

Certamente, mas não necessariamente a todos eles. Os executivos seniores não formam um grupo homogêneo. Alguns têm a mente aberta, curiosa, sabem que o que fazem não está funcionando e estão dispostos a experimentar outras coisas. Essas são as pessoas que podem se beneficiar tremendamente, e muitas delas estão me procurando. Outros já investiram tanto em sua visão de mun-

NÃO ME VEJO COMO 'GURU'. NA VERDADE, ESTOU TRABALHANDO A MIM MESMO, COMO TODO MUNDO.

do, que demonstram raiva e hostilidade quando cruzam com meu trabalho. É pouco provável que mudem seus conceitos e, certamente, não farão os exercícios que eu recomendo. E, se você não faz os exercícios, não terá mudanças acontecendo em sua vida.

Para se matricular em seu curso, o candidato passa por um rigoroso processo de seleção e, se aceito, precisa trabalhar duro. Como é esse processo e por que é tão importante?

O pedido de matrícula deve vir acompanhado de uma série de trabalhos escritos e um currículo. Cartas de recomendação são uma vantagem, e o candidato deve também estar preparado para uma entrevista. Eu mesmo, ou um ex-aluno do CPM (*Creativity and Personal Mastery*), fazemos as entrevistas. Nem todos os candidatos são entrevistados, mas têm que estar preparados para isso. É um processo tão lento e enfadonho que os que não estão realmente interessados caem fora rápido. E é assim que deve ser. No plano de curso eu pergunto: "O tema desse curso atrai você a ponto de fazê-lo andar 16 quilômetros com botas apertadas para comparecer às aulas? Você está preparado para andar de joelhos sobre cacos de vidro só para explorar essas questões com um grupo de colegas igualmente motivados?" Se as pessoas estiverem realmente interessadas em fazer o programa, vão considerá-lo uma experiência transformadora em suas vidas.

O senhor faz seus alunos pensarem sobre o sentido da vida e os convence de que dinheiro não é tudo – como consegue isso em sociedades tão materialistas como a norte-americana e a europeia, onde é constante a exigência de alto desempenho?

Eu não os convenço disso ou de qualquer outra coisa, pois essa não é a minha função. Eu apenas deixo que descubram por si mesmos. Essa é a razão pela qual meu curso funciona. Não previno os participantes sobre coisa alguma – apenas mos-

tro a eles diferentes pontos de vista, peço que os explorem e vejam o impacto que têm sobre suas vidas. As pessoas que se inscrevem no meu curso são altamente inteligentes e com personalidade bem formada. Não podemos dar ordens ou convencê-los sobre alguma coisa. Mas, quando você os ajuda a descobrir o que funciona para sua vida pessoal, eles se tornam defensores do programa. É o que acontece no CPM.

O senhor lidera um movimento já denominado "Raoismo" (Raoism), que defende mudanças na cultura dos negócios. O papel de 'guru' e a crescente admiração das pessoas o incomodam?

Um de meus ex-alunos criou o termo "Raoismo" em uma entrevista e a palavra ganhou vida própria. Eu realmente não gosto dela, nem me vejo como "guru". Na verdade, estou trabalhando a mim mesmo como todo mundo. Inúmeras pessoas que participaram do meu programa já me disseram como estão agradecidas. Eu digo "obrigado", mas, na verdade, sou agradecido a eles! Se não tivessem tido coragem de participar de um curso tão pouco convencional, eu estaria dando aula em programas tradicionais de marketing. Gosto disso, com certeza, mas não é um trabalho para toda a vida. A disposição deles de dar um passo em busca de sua realização pessoal, permite que eu me dedique à minha paixão, por isso, a gratidão que sinto por eles é enorme. Muitos se tornaram meus amigos eternos. Não tenho palavras para dizer como isso é maravilhoso.

O que o senhor espera do encontro que terá, em maio, com executivos brasileiros durante o programa "Fronteiras da Gestão"?

Espero que muitos deles pensem sobre a questão que estou levantando e que alguns embarquem em um processo de autodescoberta e crescimento que, além de lhes trazer alegria e realização, difundirá essas idéias em suas empresas.