

# LIDERANÇA INSPIRADORA

Você já tentou pensar em liderança sem vinculá-la a cargos ou ao conceito de autoridade, ou em uma empresa que desenvolva líderes em todos os níveis e setores, e onde esses líderes formem outros líderes, num movimento contínuo de renovação e abertura à inovação? Em busca de novas visões sobre liderança, conversamos com o consultor César Souza, autor de livros como "Você é o líder da sua vida", um dos palestrantes mais requisitados do país e mentor do programa de liderança da Solvi.

Na entrevista a seguir, ele fala sobre a importância de mudar paradigmas e sobre os desafios para chegar ao que chama de "liderança inspiradora".

**Revista Solvi - Quais são os aspectos críticos para as organizações manterem a competitividade hoje?**

**César Souza** - Existem três fatores críticos no meu modo de ver, baseado em 30 anos de experiência, 20 como executivo e 10 como consultor de várias empresas no Brasil e no exterior: (1) entendimento profundo dos clientes atuais e potenciais; (2) capacidade de formar líderes em todos os níveis, e (3) foco nos resultados qualitativos e quantitativos, em vez de processos. Ou seja, podemos dizer que o DNA do Sucesso Empresarial tem três letras: C, L, R (C de clientes, L de Líderes e R de Resultados). Quem conseguir uma boa combinação dessas letras terá uma empresa vencedora.

**Que características levam uma empresa a ser considerada modelo de gestão atualmente?**

A primeira característica para ser considerada modelo de gestão é a empresa superar resultados. Empresa "bem gerenciada", mas com resultados pobres não deve ser modelo para ninguém. Uma empresa tem clientes e tem de dar resultados para eles, para os colaboradores, comunidades, fornecedores, tem de dar resultados de forma integrada para todos esses componentes da



vida corporativa. Esse para mim é o melhor modelo de gestão: a empresa que consegue resultados surpreendentes, porém equilibrados para esses diversos públicos.

### **Qual a importância do intangível para o sucesso das empresas?**

O intangível é o ativo que não aparece nos balanços. E que pode virar passivo se não for bem gerenciado. A marca é um intangível. A cultura da empresa é outro intangível. O fato de ter ou não sucessores é também um intangível que constitui-se no divisor de águas entre o sucesso ou o insucesso de uma empresa.

### **Qual a importância do desenvolvimento de líderes dentro da organização?**

Fundamental. Líderes não apenas no topo, mas em todos os níveis. A longevidade de uma empresa depende da sua capacidade de dispor de sucessores e de líderes em todos os níveis, desde o "chão de fábrica" até a presidência. As empresas vencedoras no futuro serão as que souberem desenvolver "líderes de qualidade", não apenas produtos e serviços de qualidade.

### **Qual é o perfil de líder que as organizações buscam?**

É um perfil muito diferente do líder do passado. O verdadeiro líder forma outros líderes, não apenas

seguidores. Oferece causas em vez de empregos ou tarefas; lidera 360 graus em vez de apenas 90 graus; surpreende pelos resultados, fazendo muito mais que o combinado; e inspira pelos valores, não apenas pelo carisma. Essas pessoas garantem a longevidade e a sobrevivência das empresas como organizações competitivas e um local de felicidade, para as pessoas darem o melhor de si. O líder competente não tem pessoas atrás de si, mas sim em torno de si. Essa imagem faz toda a diferença no meu conceito de "líder inspirador".

### **Como esse conceito de liderança evoluiu nos últimos anos?**

No período pós II Guerra Mundial, na década de 50, o conceito de liderança era baseado nos modelos militares. Depois tivemos o modelo industrial, centralizador, que também se inspirou neste padrão militar, muito autocrático e autoritário, do "manda quem pode e obedece quem tem juízo". No final da década de 70 surgiu a primeira grande novidade, que foi o conceito de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, que desenvolveram uma tese de que a liderança não dependia só do estilo do líder, mas também dos liderados e das circunstâncias, estabelecendo quatro ou cinco estilos diferentes. De lá para cá não surgiu nada de novo além do James Hunter (autor do livro "O monge e o executivo"), que dá a idéia de uma liderança mais *light* e espiritualista. A minha proposta do "líder integral", "líder inspirador" ou ainda "líder 5 estrelas", como eu prefiro chamar, tenta avançar nesta discussão. O importante não é o estilo do líder, não é isso que determina se ele é competente ou incompetente, mas sim o que ele faz. Eu também busco colocar as mulheres na pauta,


**"O importante não é o estilo do líder, não é isso que determina se ele é competente ou incompetente, mas sim o que ele faz."**

pois a maioria absoluta dos livros sobre liderança é escrita por homens, e usa apenas exemplos masculinos.

### **As mulheres contribuem de alguma forma com esse exemplo de liderança integral ou inspiradora?**

Com certeza, elas estão crescendo, primeiro na vida social, nas famílias, na sociedade civil de um modo geral, na política. Sessenta e dois por cento das empresas brasileiras são criadas por mulheres, o que é um fato espetacular, e nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, 22% dos cargos de liderança já são ocupados por mulheres. A minha previsão é que daqui a 20 anos, uma boa parte das posições de comando nas empresas brasileiras será ocupada por mulheres.

### **Quais são os maiores obstáculos a essa atuação inspirada e criativa, encontrados no dia-a-dia e na própria cultura da empresa?**

O principal obstáculo ainda é modelo mental, a forma de pensar. Nós somos uma geração educada dentro de um modelo ultrapassado de liderança, aquele que pressupõe que a liderança está ligada ao cargo, que é coisa de homem, que o líder nasce pronto, que vem na frente com um monte de seguidores. Enquanto não tirarmos isso da cabeça, não mudarmos a forma como as pessoas, os pais, os professores pensam e agem sobre a questão, não vai haver mudança. 

**"O intangível é o ativo que não aparece nos balanços. E que pode virar passivo se não for bem gerenciado"**