

O LIVRO DE  
OURO DA  
LIDERANÇA



JOHN C.  
MAXWELL

O LIVRO DE  
OURO DA  
LIDERANÇA

O maior treinador de líderes da atualidade  
apresenta as grandes lições de liderança  
que aprendeu na vida

Tradução de  
Omar de Souza



THOMAS NELSON BRASIL

Rio de Janeiro  
2008

Título original  
*Leadership Gold*

Copyright © 2008 por John C. Maxwell  
Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.  
Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2008.

Supervisão editorial	Nataniel dos Santos Gomes
Assistente editorial	Clarisse de Athayde Costa Cintra
Tradução	Omar de Souza
Adaptação da Capa	Valter Botosso Jr.
Copidesque	Norma Cristina Guimarães Braga
Revisão	Margarida Seltsmann
	Cristina Loureiro de Sá
Projeto gráfico	Valter Botosso Jr.
Diagramação	Julio Fado

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

M419L

Maxwell, John C., 1947-

O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida/John C. Maxwell; tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

Tradução de: The leadership gold  
ISBN 978-85-6030-372-4

1. Liderança. 2. Administração de empresas. 3. Sucesso nos negócios. I. Título.

07-4745.

CDD: 658.4092

CDU: 658:316.46

---

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil  
Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso  
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21402-325  
Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313  
[www.thomasonnelson.com.br](http://www.thomasonnelson.com.br)

— DEDICATÓRIA —

*O livro de ouro da liderança é dedicado a Ella Ashley Miller, nossa quarta netinha, que nos encanta o tempo todo com sua mansidão e doçura. Oramos para que, ao longo da vida, possa encontrar e retirar o “ouro” de suas lições.*

— AGRADECIMENTOS —

*Charlie Wetzel, meu redator*  
*Stephanie Wetzel, que revisa e edita os manuscritos*  
*Linda Eggers, minha assistente*

## — SUMÁRIO —

Em busca do ouro	9
1. Quem chega ao topo sozinho fez alguma coisa errada no caminho	15
2. A pessoa mais difícil de liderar é sempre você	25
3. É nos momentos decisivos que sua liderança se define	34
4. Nada como um chute no traseiro para saber que você está na frente	46
5. Nunca trabalhe um dia sequer em sua vida	55
6. Os melhores líderes são aqueles que sabem ouvir	63
7. Entre na área e não saia dela	72
8. A primeira responsabilidade de um líder é descrever a realidade	82
9. Para avaliar o desempenho de um líder, observe seus liderados	90
10. Não mande patos para uma escola de águias	100
11. Mantenha o foco nas prioridades	110
12. O maior erro é não perguntar onde você está errando	120
13. Não administre seu tempo — administre sua vida	120
14. Continue aprendendo para continuar liderando	139
15. Os líderes se destacam nos momentos mais difíceis	149
16. Pessoas abandonam pessoas, não empresas	158
17. A experiência não é a melhor professora	168
18. O segredo de uma boa reunião é fazer uma reunião prévia	178
19. Estabeleça relacionamentos, não seja apenas ambicioso	188
20. Suas escolhas definem você	198
21. Influência não se dá — se empresta	208
22. Para conquistar alguma coisa é preciso abrir mão de outra	218
23. Quem começa a jornada com você raramente a termina junto	228
24. Poucos líderes alcançam o sucesso, a não ser que muitos trabalhem para isso	237
25. Você só sabe a resposta se perguntar	245
26. As pessoas resumirão sua vida em uma frase; defina-a desde já	256
Conclusão	265
Notas	267





## EM BUSCA DO OURO

**C**onfesso: já faz quase dez anos que eu queria escrever este livro. Em certo sentido, tenho trabalhado nele durante toda a minha vida, mas prometi a mim mesmo que não me sentaria para escrevê-lo antes de chegar aos sessenta anos. Em fevereiro de 2007, cheguei a essa idade e comecei a colocá-lo no papel.

Minha jornada como líder tem sido notável e gratificante. Em 1964, aos dezessete anos, comecei a ler e arquivar reflexões sobre o tema porque já sabia que a liderança seria uma parte importante da minha carreira. Aos 22, assumi meu primeiro cargo como líder. Em 1976, me convenci de vez de que tudo começa e termina com a liderança. Em paralelo a essa crença, desenvolvi uma paixão: a de estudar e ensinar esse assunto tão vital por toda a minha vida.

Aprender a liderar com eficácia tem sido um desafio e tanto. Ensinar outras pessoas a liderar com eficácia tem sido um desafio ainda maior. A partir do final da década de 1970, passei a me dedicar por completo ao treinamento e à produção de líderes em potencial. Para minha satisfação, descobri que era possível desenvolver lideranças, descoberta que me levou a escrever meu primeiro livro sobre o tema, em 1992, intitulado *Desenvolva sua liderança*. Desde então, escrevi muitos outros. Por mais de trinta anos, seja exercendo, seja ensinando, a obra de minha vida esteve relacionada com liderança.

## — AGREGUE VALOR À SUA LIDERANÇA —

Este livro é resultado de anos de vivência dentro de um ambiente de liderança, bem como de aprendizado, na base da tentativa e erro, do que significa ser um líder. As lições que aprendi foram pessoais e, via de regra, bem simples, ainda que tenham provocado um impacto profundo. Passei minha vida inteira reunindo essas riquezas de sabedoria. Imagino cada capítulo deste livro como uma pepita de ouro. Nas mãos das pessoas apropriadas, essas riquezas agregarão um enorme valor à capacidade de liderança. Ao ler este livro, por favor, compreenda que:

**1. Ainda estou aprendendo o que é a liderança.** Ainda não cheguei ao fim dessa jornada, e este livro também não é minha resposta definitiva com relação ao talento e à capacidade para liderar. Enquanto esta obra estava sendo impressa e chegava às livrarias, eu já descobria mais algumas idéias que poderia ter incluído. Sabe por quê? Porque continuo aprendendo e crescendo a cada dia. Espero que esse processo não pare até o dia de minha morte. Desejo continuar cavando mais pepitas de ouro que possa compartilhar.

**2. Muitos ofereceram valiosas contribuições para as riquezas apresentadas neste livro.** Um dos capítulos desta obra é intitulado “Um líder só é bem-sucedido quando várias pessoas trabalham para isso”. Isso, certamente, foi verdade no que diz respeito à minha experiência pessoal. Já se disse que aprender com seus próprios erros é sinal de sabedoria. Se mais sábio, porém, é quem aprende com os erros dos outros, o maior sábio de todos é aquele que aprende com o sucesso. Hoje em dia, aprendo com a experiência de muitos líderes que agregaram um imenso valor à minha vida. No futuro, espero que você também possa se valer de minha experiência.

**3. O que ensino pode ser assimilado por praticamente qualquer pessoa.** O filósofo grego Platão afirmou: “Boa parte do processo de aprendizado consiste em lembrar o que já sabemos.” E essa é a melhor maneira de aprender. Como escritor e professor, o que procuro fazer é aproveitar aquilo que as pessoas já intuem para ajudá-las a realmente compreender

o assunto de uma forma nova e cristalina. Tento criar aqueles momentos do tipo: “Arrá! Então era isso!” Embora minha experiência em termos de liderança tenha sido marcada pela perspectiva do que está diante de mim, comecei a entender melhor esse processo quando comecei a olhar para trás. Atualmente, já na casa dos sessenta anos, quero compartilhar com você as lições mais importantes que aprendi como líder. Este livro é minha tentativa de reunir todo o ouro que já garimpei, com muito esforço, na base da tentativa e erro, e colocá-lo na prateleira mais baixa, ao seu alcance, de modo que os líderes (tanto os inexperientes quanto os mais tarimbados) possam ter acesso a essa riqueza. Não é necessário ser nenhum especialista para compreender o que estou tentando ensinar, e ninguém precisa ser diretor-executivo de nenhuma empresa para colocar esses princípios em prática. Meu objetivo não é impactar os leitores como Charlie Brown diante de seu castelo de areia. Em uma de suas histórias em quadrinhos, Charlie Brown está admirando o castelo de areia que acabava de construir na praia quando, de repente, cai um temporal e destrói todo o seu trabalho. Quando olha para a areia e vê tudo lisinho onde antes se erguia sua obra de arte, ele exclama: “Deve haver alguma lição a ser aprendida com isso, mas não tenho a mínima idéia do que seja”. Meu objetivo não é o de impressionar os leitores com conhecimentos e *sacadas* que só servem para iludir, mas o de ser um amigo capaz de oferecer algum tipo de ajuda.

#### ***4. Boa parte das riquezas da liderança que compartilho com você neste livro é resultado de erros que cometi.***

Aprendi algumas coisas com bastante sofrimento; só mencioná-las ainda me causa dor. Ainda que não me esqueça das muitas vezes em que cometi erros, tudo isso me serve de incentivo, pois fico satisfeito quando reconheço que hoje sou mais sábio do que era no passado. O poeta Archibald MacLeish declarou: “Só existe algo mais doloroso do que aprender com a experiência — é não aprender nada com ela.” Com frequência, vejo pessoas que cometem erros e, de maneira obstinada, seguem em frente só para voltar a errar do mesmo jeito mais adiante. Cheias de determinação, elas se convencem do seguinte: “Continue tentando, não pare!” Na verdade, seria muito melhor se dissessem assim: “Tente. Em seguida, pare para pensar e mudar. Só então tente novamente.”

### ***5. Sua capacidade de se tornar um líder melhor depende das iniciativas que você toma.***

Ler um livro nunca é suficiente para fazer diferença na vida. O fator com maior potencial de transformar você num líder cada vez melhor é a sua iniciativa. Por favor, não considere este livro como um mapa de atalhos para o sucesso. Trabalhe em cada pepita de ouro a fim de transformá-la em alguma coisa útil que possa ajudá-lo a desenvolver sua liderança. Não seja como o garoto que jogava xadrez com o avô e reclamou: — Ah, essa não, vovô! De novo? O senhor ganha todas! — O que você queria que eu fizesse? — perguntou o avô. — Que perdesse de propósito? Se eu fizesse isso, você não aprenderia nada. — Mas eu não quero aprender nada mesmo — respondeu o menino. — Só quero ganhar o jogo. Querer vencer não é o suficiente. É preciso passar por um processo de aprimoramento. Isso exige paciência, perseverança e determinação. William A. Ward afirmou: “Lembrar uma grande verdade é algo admirável, mas aplicar uma grande verdade na vida é sinal de sabedoria.”

Minha sugestão é a de que você mantenha este livro ao seu lado até que se torne parte de sua vida. O escritor e professor Peter Senge define o aprendizado como “um processo que ocorre ao longo do tempo, e sempre integra o pensamento e a ação”. E vai além: “Aprender é uma atividade altamente referencial [...] O aprendizado ocorre no contexto de algo muito significativo, no momento em que o aprendiz toma a iniciativa de agir.”

Se você é um líder emergente, recomendo que dedique 26 semanas ao aprimoramento de sua liderança a partir do conteúdo deste livro — uma semana para cada capítulo. Leia um de cada vez e, em seguida, siga as instruções que estão na parte dedicada à aplicação dos princípios. Se você permitir que as lições sejam internalizadas e se transformem em ações concretas antes de passar ao capítulo seguinte, acredito que, no tempo oportuno, surgirão mudanças positivas de modo impressionante em sua liderança.

Caso você seja um líder mais experiente, use 52 semanas. Por que levar o dobro de tempo? Porque, depois de trabalhar os princípios de um capítulo em seu estilo de liderança, você deve dedicar uma semana a mais para transmiti-los às pessoas que orienta. Quando chegar ao fim do ano, não apenas você terá se desenvolvido, como também terá ajudado outros líderes emergentes a alcançar o mesmo nível de excelência!

Cada capítulo contém o “Momento do mentor”, incluído logo depois dos exercícios práticos, com o objetivo de ajudar o leitor. Ali ele encontrará sugestões que podem ajudar no desenvolvimento da liderança, sempre rela-

cionadas à área de especificidade do capítulo correspondente. É preciso alcançar certo nível de harmonia e confiança no relacionamento com as pessoas que deseja orientar antes de colocar algumas dessas sugestões em prática. Se você ainda não chegou nesse ponto, invista algum tempo para fortalecer esse relacionamento, de modo que possa mobilizar a vida de seus liderados.

## — LIDERANÇA FAZ MUITA DIFERENÇA —

Pergunto-me: por que se dar a tanto trabalho só para aprender mais sobre a questão da liderança? Ou, na mesma linha: por que trabalhei tanto para aprender sobre liderança e garimpar pepitas de ouro durante quarenta anos? A resposta é: porque a boa liderança sempre faz muita diferença! Tenho comprovado os resultados de uma boa liderança. Já tive oportunidade de testemunhar bons líderes virando empresas de cabeça para baixo, com um impacto altamente positivo na vida de milhares de pessoas.

Para ser sincero, liderança não é uma coisa fácil de ser aprendida, mas por que vale tanto a pena? Afinal, ainda que se tornar um líder melhor gere benefícios, também exige grande esforço. A liderança requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la. É exigente e complexa. Entenda o que estou querendo dizer:

- ❖ Liderança é a disposição de assumir riscos.
- ❖ Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença.
- ❖ Liderança é se sentir incomodado com a realidade.
- ❖ Liderança é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- ❖ Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- ❖ Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão.
- ❖ Liderança é abrir a mente e o coração.
- ❖ Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- ❖ Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar.
- ❖ Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- ❖ Liderança é o poder de potencializar muitas vidas.
- ❖ Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados.

## O LIVRO DE OURO DA LIDERANÇA

- ❖ Liderança é a integração do coração, da mente e da alma.
- ❖ Liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- ❖ Liderança é o sonho transformado em realidade.
- ❖ Liderança é, acima de tudo, coragem.

Se essas reflexões sobre a liderança aceleram sua pulsação e mexem com seu coração, aprender mais sobre esse assunto fará uma grande diferença em sua vida, e por sua vez você será capaz de fazer uma grande diferença na vida de outras pessoas. Vire a página e vamos começar.



## QUEM CHEGA AO TOPO SOZINHO FEZ ALGUMA COISA ERRADA NO CAMINHO

A geração de meu pai acreditava que os líderes jamais deveriam se aproximar demais das pessoas que lideravam. “Mantenha certa distância” era uma frase que eu ouvia com muita frequência. Acreditava-se que os bons líderes deviam estar um pouco acima e além dos liderados. Por causa disso, quando comecei minha jornada como líder, tomei as medidas necessárias para assegurar que fosse mantida alguma distância entre mim e minha equipe. Tentava estar por perto para liderá-la, mas longe o suficiente para não ser influenciado por ela.

Essa busca de equilíbrio logo se tornou fonte de muitos conflitos internos. Com toda a sinceridade, eu gostava de me manter perto das pessoas que liderava. Além disso, sentia que um de meus pontos fortes era minha capacidade de interagir com elas. Esses dois fatores fizeram com que eu questionasse a orientação que recebera sobre distância. E não deu outra: poucos meses depois de aceitar meu primeiro cargo de liderança, eu e minha esposa, Margaret, começamos a desenvolver amizades muito próximas. Adorávamos nosso trabalho e as pessoas daquela organização.

Assim como acontece com muitos líderes em início de carreira, eu sabia que não ficaria naquele primeiro emprego para sempre. Foi uma boa experiência, mas logo eu já estava pronto para enfrentar desafios maiores. Três anos depois, eu pedia demissão para passar a ocupar outro cargo em

Lancaster, Ohio. Nunca esquecerei a reação da maioria à minha decisão: “Como você pôde fazer isso, depois de tudo o que fizemos juntos?” Muitos se mostraram magoados, crendo que minha saída era uma questão pessoal, e isso me aborreceu muito. Na mesma hora, as palavras daqueles líderes do passado vieram à minha mente: “Não se aproxime demais das pessoas”. Quando deixei aquele cargo para assumir outra posição de liderança, prometi a mim mesmo evitar que as pessoas se aproximassem muito dali para a frente.

### — DESSA VEZ É PESSOAL MESMO —

Em meu segundo cargo, e pela primeira vez em minha carreira como líder, eu poderia contratar uma equipe para me ajudar. Havia um rapaz que me parecia bastante promissor, por isso o contratei e comecei a me dedicar ao seu desenvolvimento pessoal. Não demorou muito para eu descobrir que treinar e desenvolver pessoas não é apenas uma habilidade — também é motivo de alegria.

Eu e aquele integrante da equipe fazíamos tudo juntos. Uma das melhores maneiras de treinar pessoas é lhes permitir observar o que fazemos, oferecer algumas orientações e, em seguida, deixar que tentem fazer a mesma coisa por si. Era isso o que eu fazia com ele. Foi minha primeira experiência como mentor.

Eu achava que tudo estava indo muito bem. Foi então que, certo dia, descobri que ele usara algumas informações delicadas que eu havia partilhado com ele e violara minha confiança, revelando-as a outras pessoas. Aquilo não apenas me magoou como líder, mas também como pessoa. Senti-me traído. Nem é preciso dizer que o dispensei. E mais uma vez as palavras dos líderes mais experientes ecoaram em meus ouvidos: “Não se aproxime demais das pessoas.”

Dessa vez eu havia aprendido minha lição. Tomei novamente a decisão de manter distância. Contrataria uma equipe para executar determinadas tarefas e cuidaria de meu trabalho. E só nos reuniríamos uma vez por ano, na festa de Natal!

Por seis meses, fiz o que era necessário para garantir esse distanciamento profissional. Foi então que, certo dia, percebi que manter todo mundo longe era uma espada de dois gumes. A boa notícia era que, se eu continuasse a agir daquela maneira, ninguém jamais voltaria a me magoar. Mas

a notícia ruim era que eu também nunca poderia contar com ninguém para me ajudar. Assim, aos 25 anos de idade, tomei uma decisão: na condição de líder, eu passaria a “caminhar com cuidado entre a multidão”. Dedicaria tempo (e assumiria os riscos implícitos) à tarefa de me aproximar das pessoas e lhes permitir sua aproximação. Finalmente, me comprometi a amar as pessoas antes de começar a tentar liderá-las. Essa escolha poderia, por vezes, me deixar numa situação de vulnerabilidade. Eu poderia ser magoado. Mesmo assim, aqueles relacionamentos mais próximos me permitiriam tanto ajudá-las como ser ajudado. Foi uma decisão que mudou minha vida e meu estilo de liderança.

## SOLIDÃO NÃO É UM PROBLEMA DA LIDERANÇA

Há uma charge na qual um executivo aparece sentado e desolado atrás de uma mesa imensa. Do outro lado, de pé, um homem humilde usando roupas de trabalho confidencia: “Se isso serve de consolo para o senhor, a gente também se sente solitário quando está na base da pirâmide.” Estar no topo não significa que você precisa ficar sozinho. O mesmo vale para quem está na base. Já conheci gente solitária na base da pirâmide, no topo e no meio. Hoje percebo que a solidão não é um problema relacionado à posição que se ocupa, mas uma questão de personalidade.

Em geral, as pessoas imaginam o líder sentado sozinho, no alto da montanha, olhando o que seu pessoal está fazendo lá embaixo. Ele é um sujeito separado dos outros, isolado e solitário — daí aquela frase famosa, segundo a qual “é grande a solidão quando se está no topo”. Mas eu argumentaria que essa frase nunca foi proferida por um grande líder. Se você está em posição de liderança e se sente em completa solidão, isso é um sinal de que está fazendo alguma coisa errada. Pense nisso. Se você é uma pessoa solitária, isso significa que ninguém está seguindo sua liderança. E se ninguém segue sua liderança, você não está liderando ninguém!

Que tipo de líder deixaria todo mundo para trás e seguiria sozinho sua jornada? Só o egoísta. Os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz. Isso é bem difícil de se fazer quando o líder se

*A solidão não é um problema relacionado à posição que se ocupa, mas uma questão de personalidade.*

mantém distante, pois desconhece as necessidades dos liderados, não tem idéia dos sonhos que eles desejam realizar nem lhes sente a pulsação. Além disso, se não há resultado visível dos esforços da liderança, será preciso mudar o líder.

## — ALGUNS FATOS SOBRE O TOPO —

Considero a questão da liderança algo tão pessoal que o assunto tem me rendido muitas reflexões ao longo dos anos. Apresento aqui algumas delas:

### *Ninguém jamais chegou ao topo sozinho*

Poucos líderes alcançam o sucesso sem o trabalho de muita gente. Nenhum líder é bem-sucedido se não contar com ajuda. Infelizmente, assim que chegam ao topo, alguns líderes perdem tempo tentando empurrar para baixo os que estão lá. Bancam os *reis da cocada preta* por insegurança ou medo da competitividade. Isso pode até dar certo por algum tempo, mas geralmente não dura muito. Derrubar prováveis adversários é algo que consome tempo e energia demais, e quem faz isso se preocupa com gente que provavelmente está fazendo o mesmo. Em vez disso, por que não estender a mão a essas pessoas para que subam e propor a elas que se juntem a você no topo?

*Os bons líderes levam outros consigo para o topo.*

### *Chegar ao topo é fundamental quando se deseja levar os outros consigo*

Há muita gente no mundo sempre disposta a dar conselhos sobre o que não conhece. São como agentes de viagem mal-intencionados, que lhe vendem uma passagem bem cara desejando “Espero que aprecie a viagem” e, depois, nunca mais são vistos. Os bons líderes, por sua vez, são como guias turísticos de verdade. Conhecem o território porque já fizeram aquela viagem antes, e fazem o que podem para tornar o passeio agradável e proveitoso para todo mundo.

A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também. Para ganhar credibilidade, é preciso que você demonstre possuir três características:

- ❖ Iniciativa: você precisa *se levantar* para subir.
- ❖ Sacrifício: você precisa *abrir mão* para subir.
- ❖ Maturidade: você precisa *se desenvolver* para subir.

Se você mostrar o caminho das pedras, as pessoas desejarão seguir sua liderança. Quanto mais alto você chegar, maior será o número de pessoas dispostas a viajar ao seu lado.

### *Levar mais gente para o topo é mais gratificante do que chegar lá sozinho*

Há alguns anos, tive o privilégio de me apresentar no mesmo palco de Jim Whittaker, o primeiro alpinista norte-americano a escalar o monte Everest. Durante o almoço, perguntei o que lhe proporcionava maior sentimento de realização como alpinista. Surpreendi-me com sua resposta: “Já ajudei mais gente a chegar ao cume do monte Everest do que qualquer outra pessoa. Levar outros ao ponto mais alto, sabendo que nunca poderiam chegar lá sem meu auxílio, é minha maior proeza.”

Esse tipo de declaração é muito comum aos maiores guias de escaladas. Anos atrás, assisti a uma entrevista com um guia no programa jornalístico *60 Minutes* [60 minutos]. Algumas pessoas haviam morrido numa tentativa de escalar o monte Everest, e a seguinte pergunta foi dirigida a um guia que sobreviveu:

— Será que os guias morreriam se não estivessem levando outras pessoas consigo para o topo da montanha?

— Não — respondeu ele —, mas o propósito dos guias é levar as pessoas para o cume.

— Por que os alpinistas arriscam sua vida para chegar ao pico das montanhas? — perguntou a pessoa que o entrevistava.

— Está na cara que você nunca subiu até o topo de uma montanha — comentou o guia.

Lembro-me de pensar comigo mesmo que os guias de escalada e os líderes possuem muitas coisas em comum. Há uma diferença bem grande entre um chefe e um líder. O chefe diz: “Vá!” Já o líder diz: “Vamos!” O pro-

*A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também.*

pósito da liderança é conduzir outros para o topo. E quando você conduz gente que, de outra forma, não conseguiria chegar lá, é tomado por uma sensação que não se compara a nada neste mundo. Para aqueles que nunca passaram por essa experiência, é impossível tentar explicar. Porém, para os que já passaram, qualquer explicação é desnecessária.

### *Geralmente, os líderes não estão no topo*

Os líderes raramente ficam muito tempo parados. Eles estão em constante mudança. Às vezes, estão descendo a montanha para descobrir novos líderes em potencial. Em outras oportunidades, estão na escalada com um grupo de pessoas. Os melhores dedicam a maior parte de seu tempo servindo outros líderes e levando-os para o alto. Jules Ormont afirmou: “O grande líder nunca se coloca acima daqueles que o seguem, a não ser quando se trata de assumir responsabilidades”. Bons líderes que mantêm a interação com seu pessoal estão sempre se inclinando: é a única maneira de estender a mão para baixo a fim de puxar os outros para cima. Se você deseja ser o melhor líder possível, não permita que a insegurança, a mesquinhez ou o ciúme o impeçam de ajudar outras pessoas.

## — CONSELHOS PARA LÍDERES SOLITÁRIOS —

Se você chegou à conclusão de que está longe demais de seu pessoal (seja por força do acaso ou de modo intencional), então está na hora de mudar. Sim, haverá riscos. Pode ser que magoe alguém ou que alguém magoe você. Mas, se deseja, de fato, exercer a melhor liderança possível, não há alternativa. Veja aqui como dar início a esse processo:

**1. Evite pensar apenas no cargo.** Na liderança, contam tanto o cargo quanto os relacionamentos. Aquele que a considera de um ponto de vista relacional nunca ficará sozinho. O tempo dedicado à construção de bons relacionamentos gera amizades sólidas. Já os líderes que se preocupam apenas com o cargo costumam ser solitários, promovendo distanciamento sempre que usam o título e a autoridade que possuem para *persuadir* sua equipe a cumprir alguma tarefa. Em essência, a mensagem que passam é: “Estou aqui em cima, vocês estão aí embaixo. Portanto, obedçam.” Isso faz com que as pessoas se sintam diminuídas, alienadas, e cria uma barreira entre elas e o líder. As boas lideranças não menosprezam as pessoas — pelo contrário, as potencializam.

Todos os anos, dedico boa parte de meu tempo ao ensino dos princípios da liderança em vários países. Determinar a liderança pelo cargo é algo muito comum em vários países em desenvolvimento, cujos líderes se esforçam por proteger e reforçar sua posição de poder. Só eles têm permissão para ocupar o topo, e presume-se que todos os demais devam segui-los. Infelizmente, essa prática evita que os líderes em potencial se desenvolvam, além de gerar solidão para os que ocupam a liderança.

*Na liderança, contam tanto o cargo quanto os relacionamentos.*

Se você se encontra numa posição de liderança, em vez de confiar em seu título para garantir o apoio das pessoas que o seguem, construa relacionamentos. Conquiste-as. Dessa forma, jamais será um líder solitário.

**2. Fique atento tanto aos fracassos quanto aos aspectos negativos do sucesso.** Assim como o fracasso, o sucesso pode ser bem perigoso. Sempre que alguém passa a se considerar “um sucesso”, começa a se apartar das outras pessoas que classifica como “menos bem-sucedidas”. Passa a acreditar que não precisa de sua companhia, por isso se afasta delas. Ironicamente, o fracasso também leva a esse distanciamento, mas por outras razões. Se você se considera “um fracasso”, começa a evitar os outros porque não quer mais ver ninguém. Esses dois extremos podem criar um isolamento que não é nada saudável.

**3. Compreenda que o seu negócio se baseia em relacionamentos.** Os melhores líderes sabem que liderar pessoas pressupõe amá-las também! Líderes menos capazes assumem a atitude oposta, dizendo: “Eu amo a humanidade; o que estraga são as pessoas!” Mas os bons líderes compreendem que as pessoas não se importam com o quanto você sabe até saberem quanto você se importa com elas. É preciso amar as pessoas, caso contrário você nunca lhes agregará valor. E, se você se tornar indiferente a elas, pode estar a apenas alguns passos de se tornar um manipulador. Nenhum líder deve fazer isso. Jamais.

**4. Torne-se um participante da Lei da Relevância.** A Lei do Significado, contida no livro *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* [As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe], estabelece: “Um é pouco para alcançar a grandeza.” Não há realização de genuíno valor que tenha sido

alcançada por trabalho solitário. Desafio você a se lembrar de pelo menos uma. (Já fiz esse mesmo desafio em várias conferências, durante muitos anos, e ninguém conseguiu até hoje se lembrar de uma pessoa sequer!)

Com toda a honestidade, se você é capaz de realizar, por conta própria, a visão que possui para sua vida e seu trabalho, então significa que está mirando muito baixo. De vez em quando, alguém se apresenta a mim com estas palavras: “Sou uma pessoa que alcançou realização sem a ajuda de ninguém”. Geralmente, sinto-me tentado a responder: “Que pena. Se você fez tudo por conta própria, então não conseguiu fazer muita coisa.”

Em minhas empresas, não tenho funcionários — conto com companheiros de equipe. Sim, pago salários às pessoas, ofereço benefícios empregatícios. Só que elas não trabalham para mim; trabalham *comigo*. Trabalhamos juntos para cumprir a visão. Sem elas, não serei bem-sucedido. Sem mim, elas também não serão. Somos uma equipe. Atingimos nossas metas juntos. Precisamos uns dos outros. Se não precisássemos, um de nós estaria no lugar errado.

Trabalhar em equipe dentro de uma visão comum pode se revelar uma experiência formidável. Há alguns anos, quando os tenores José Carreras, Plácido Domingo e Luciano Pavarotti se apresentaram juntos, um jornalista tentou descobrir se havia algum espírito de competição entre eles. Cada um daqueles cantores era uma estrela da música, e o jornalista acreditava que poderia denunciar algum tipo de rivalidade entre eles. Domingo tratou de acabar com aquela idéia: “Na música, é preciso concentrar-se ao máximo e abrir o coração”, explicou. “Não é possível haver rivalidade quando as pessoas estão fazendo música juntas.”

Por muitos anos, e até hoje, tenho procurado manter o mesmo tipo de atitude em relação às pessoas com quem trabalho. Nosso foco está naquilo que tentamos realizar juntos, e não nas hierarquias, no distanciamento profissional ou na preservação do poder. Percorri um caminho muito longo desde o início de minha jornada como líder até agora. No começo, minha atitude me levou a sentir solidão por estar no topo. Mas isso mudou, seguindo uma progressão que pode ser sintetizada mais ou menos assim:

- ❖ “Quem está no topo vive solitário.”
- ❖ “Se estou sozinho no topo, é sinal de que estou fazendo alguma coisa errada.”
- ❖ “Suba até o topo e fique comigo.”
- ❖ “Vamos chegar ao topo juntos.”
- ❖ “Não estou sozinho no topo.”

## QUEM CHEGA AO TOPO SOZINHO FEZ ALGUMA COISA...

Atualmente, nunca “subo a montanha” sozinho. Minha função é assegurar que a equipe esteja toda junta no momento da subida. Alguns dos meus convidados na jornada acabam me ultrapassando e chegando ainda mais alto que eu. Isso não me aborrece. Se eu sei que fui capaz de lhes dar uma mão e incentivá-los a subir, então me sinto muito realizado. Às vezes, eles retribuem o favor e me oferecem a mão para que eu suba até o mesmo nível que estão ocupando. Também sou grato por isso.

Se você é líder e se sente isolado é porque está fazendo algo errado. Na liderança, a solidão é uma questão de escolha. Eu escolhi caminhar acompanhado. Espero que você faça o mesmo.

## QUEM CHEGA AO TOPO SOZINHO FEZ ALGO ERRADO NO CAMINHO



### APLICAÇÃO PRÁTICA

**1.** Você é melhor na ciência ou na arte da liderança? Alguns líderes são melhores na área técnica da liderança: estratégia, planejamento, finanças etc. Outros são melhores no que se refere às pessoas: interação, comunicação, compartilhamento da visão, motivação etc. Qual é seu ponto mais forte? Se você está mais para um líder técnico, nunca perca de vista o fato de que liderança tem a ver com pessoas. Tome iniciativas que permitam o aprimoramento de suas habilidades relacionais. Tente caminhar calmamente pelos corredores de modo que possa conversar com as pessoas e conhecê-las melhor. Leia livros ou faça cursos. Peça a algum amigo que seja bom em relacionamentos pessoais para lhe dar algumas dicas. Procure por bons conselheiros. Faça o que for necessário para se desenvolver.

**2.** Por que você deseja chegar ao topo? A maioria das pessoas possui o desejo natural de se aprimorar na vida. Para muitas delas, isso significa subir os degraus da carreira profissional e, assim, alcançar uma posição

mais elevada. Se a sua motivação para a liderança limita-se a avançar na carreira e buscar desenvolvimento profissional, então você corre o risco de se tornar aquele tipo de líder carreirista que finge ser o rei da cocada preta diante dos colegas e funcionários. Dedique algum tempo a uma introspecção séria para descobrir de que maneira sua liderança pode e deve beneficiar outras pessoas.

**3.** Qual é o tamanho de seu sonho? Qual é o seu sonho? O que você gostaria de realizar em sua vida e sua carreira? Se é algo que você pode alcançar sozinho ou sozinha, então está gastando seu potencial de liderança à toa. Qualquer coisa que seja importante só vale mesmo a pena quando é feita em equipe. Sonhe grande. Que tipo de realização acha que poderia exigir mais de você do que apenas esforço próprio? Com que tipo de companheiros de equipe você precisaria contar para alcançar essas realizações? Até que ponto esse empreendimento beneficiaria essas pessoas, você ou a sua organização? Amplie seu jeito de pensar e, assim, estará mais propenso a pensar em chegar ao topo junto com sua equipe.

### — MOMENTO DO MENTOR —

*Na condição de mentor na área de liderança, é tarefa sua avaliar de que maneira as pessoas sob sua orientação lidam com os relacionamentos. Algumas delas terão dificuldades para interagir com os colegas. Se detectar essas dificuldades em qualquer ponto na hierarquia da organização, procure treiná-las nessa área e ajudá-las a interagir.*