

## A HORA DE SER LIDER

USEEM, Michael. A hora de ser líder. VOCE. Ano1, n.10, pg-68-75, Abril 1999

RESUMO: "Qual e o momento em que os verdadeiros lideres se manifestam? Liderança, em essência, e o ato de fazer diferença, principalmente quando sua vida, sua profissão ou a sua empresa estão em jogo." :

PALAVRAS-CHAVE: Tomada de decisão - Visão Administrativa - Liderança.

Um dia em Novembro de 1998, o chefe da aldeia de Sikorini, no Mali, África Ocidental, juntamente com 14 homens idosos - a maioria entre 50 e 60 anos - deram as boas vindas a um visitante. Quase todos, nesse grupo de anciões, foram conduzidos ao encontro por jovens que iam na frente puxando as extremidades de suas bengalas. Dos catorze, doze tinham olhos sem vida, vítimas de uma das mais terríveis doenças dos países pobres, a cegueira do rio. Entre os 20 milhões de vítimas atingidas por essa doença em todo o mundo, cerca de 300.000 são completamente cegas. Em algumas regiões da África, os habitantes das aldeias acreditam que envelhecer é sinônimo de ficar cego. Mas nunca chegam a esse estado: a cegueira do rio pode diminuir em 30% ou mais a expectativa de vida.

Até o final dos anos 70, funcionários do Governo combateram a doença aplicando pesticidas nas terras vizinhas aos rios onde os insetos causadores da moléstia se reproduzem. Esses locais, entretanto, eram muito numerosos e imprevisíveis para permitir um controle total. Tratamentos com medicamentos exóticos, embora disponíveis, exigiam acompanhamento médico e não podiam ser administrados em massa. Isso fazia com que a cegueira do rio persistisse em todo o mundo.

Então, em 1978, surgiu inesperadamente uma solução em potencial - não na África Ocidental, mas em um laboratório em Nova Jersey, nos Estados Unidos. A equipe de William C. Campbell, um pesquisador da Merck & Company (Merck Sharpe & Dhome, no Brasil), estava desenvolvendo um medicamento que mais tarde seria comercializado com o nome de Ivermectrim. Campbell percebeu que o remédio poderia ser eficaz no combate a uma variedade de parasitas humanos que causam a cegueira do rio. Ele solicitou, então, a aprovação do diretor de seu laboratório, P. Roy Vagelos, para desenvolver o medicamento também para seres humanos. Um empreendimento como esse exigiria muitos anos de pesquisas onerosas nos laboratórios da Merck, seguidas de testes prolongados em aldeias africanas. Ao todo, o preço final do desenvolvimento provavelmente ficaria em alguns milhões de dólares. Mesmo que Campbell estivesse certo quanto às suas conjecturas, não havia nenhuma perspectiva de que os consumidores pudessem pagar o produto; a maioria das vítimas da cegueira do rio não dispunha de recursos para adquiri-lo. Se aprovasse a solicitação de Campbell, provavelmente Vagelos estaria obrigando a Merck e seus acionistas a financiar um produto sem nenhum valor comercial. Se a rejeitasse, poderia impedir o desenvolvimento de um medicamento capaz de eliminar uma praga da vida de milhões de pessoas carentes.

"Desde o início sabíamos que o projeto beirava a inviabilidade econômica", recorda Vagelos. A questão não era apenas o fato de a base dos consumidores potenciais ser formada por povos mais pobres do mundo. O esforço para administrar um medicamento contra parasitas em outras espécies freqüentemente é mal sucedido. Pior: a

administração em seres humanos poderia ter efeitos colaterais imprevisíveis. O sinal verde, porém, poderia colocar a Merck na liderança da indústria farmacêutica em parasitologia. A decisão de Vagelos: ir em frente. “Você fica muito envolvido emocionalmente quando vislumbra o que é capaz de realizar”, explica ele. “Por isso, mal podíamos esperar para começar as experiências”.

## COMO DISTRIBUIR UM POUCO

Depois de anos de trabalho e pesquisa, Roy Vagelos enfim solicitou, em 1987, a aprovação das autoridades para a utilização do remédio, sob o nome de Mectizam. A essa altura, a decisão era de sua inteira responsabilidade: embora Vagelos dissesse nunca ter desejado dirigir uma grande organização, em 1985 o conselho da Merck o havia promovido a presidente da empresa. Vagelos, então com 50 anos, protagonizou um caso único na história empresarial do mundo dos negócios americano. Ele decidiu fabricar um medicamento que nunca seria comercializado e cujo custo de produção e distribuição provavelmente somaria mais de 3 dólares para cada comprimido.

A pesquisa de mercado já havia confirmado o óbvio: os doentes da África ocidental eram muito pobres para pagar o remédio e viviam em locais muito isolados e de difícil acesso. Os custos da Merck para levar o Mectizan aos africanos, apenas no primeiro ano, foram estimados em 2 milhões de dólares. Isso representava só o custo inicial de distribuição do produto - as despesas anuais, no conjunto, poderiam exceder 20 milhões de dólares antes que a doença fosse controlada.

Para ajudar no financiamento desse esforço, Vagelos procurou outros doadores potenciais, inclusive órgãos internacionais de desenvolvimento, fundações particulares, governos europeus e nações africanas. O ex-secretário de estado dos Estados Unidos, Henry Kissinger, atualmente consultor da Merck, abriu portas para Vagelos em todo o mundo “Empenhei-me por esse medicamento mais do que por qualquer outro”, lembra o presidente da Merck. Todo esforço foi em vão. A indústria farmacêutica se refere aos produtos que não tem valor no mercado como “medicamentos órfãos”. Ao que parecia, ninguém estava interessado em adotar o novo remédio da Merck.

Brian Duke, da Organização Mundial de Saúde, recomendou publicamente à Merck que simplesmente doasse o medicamento. A princípio, Vagelos ficou desanimado com os comentários de Duke. “Não é dessa forma que fazemos as coisas em uma organização comercial”, disse ele. “Não iniciamos um projeto partindo do princípio de que vamos doar algo”. Apesar da filosofia da Merck de colocar a saúde como prioridade, a doação pura e simples do medicamento e até a organização de sua distribuição seria algo sem precedentes. Mas na ausência de outro patrocinador, o Mectizan permaneceria um milagre de laboratório. “Não conseguíamos ninguém que quisesse comprá-lo”, lembrou Vagelos. “Estávamos diante da possibilidade de termos um medicamento milagroso - que ficaria confinado em uma prateleira”.

Diante disso, e depois de muita reflexão, Vagelos decidiu romper com os paradigmas e doar o remédio a todos aqueles que precisassem. **“Há momentos na vida que é preciso assumir a liderança e tomar uma decisão”** diz ele.

A distribuição do produto apresentava suas dificuldades próprias: a ausência de farmácias, de profissionais da saúde ou até mesmo de estradas para chegar até os milhões de aldeões que precisavam do Mectizan. Havia o risco de que os estoques gratuitos se perdessem nos armazéns. A Merck não tinha condições de se responsabilizar diretamente pela entrega do medicamento nas aldeias. A distribuição também requeria a aprovação de vários governos, que acharam um tanto estranho que uma empresa multinacional estivesse prestando ajuda humanitária. A solução encontrada pela Merck foi fundar o Comitê de especialistas em Mectizan, um grupo de peritos na área de saúde, para que formulassem diretrizes, selecionassem parceiros adequados para a distribuição

e compilassem registros médicos. Presidida por William H. Foege, diretor executivo do Carter Center e ex-diretor dos Centros para Controle de Doenças dos Estados Unidos, o comitê levou o medicamento a mais de 1 milhão de pessoas no prazo de dois anos. Em 1991, uma organização americana que antes havia negado o pedido de ajuda feito por Vagelos forneceu 2,5 milhões de dólares para ajudar na distribuição.

## SAÚDE PÚBLICA X VALOR DO INVESTIDOR

Roy Vagelos compreendeu bem que o Mectizan, para a Merck, era muito mais um compromisso filantrópico de longa duração que um produto comercial. O medicamento mata as bactérias causadoras da doença em seu estágio inicial, mas não as adultas, e, embora interrompa sua reprodução, não permite o controle total. A cura total da doença requer doses regulares durante até 14 anos. Sabendo-se que 18 milhões de pessoas eram hospedeiras do parasita e outros 80 milhões corriam esse risco, Vagelos também não tinha a ilusão de que a distribuição do Mectizan não custaria nada aos acionistas da Merck. No ano de 1997, uma década após ter tomada a decisão de ir em frente, as receitas perdidas com o medicamento haviam alcançado 200 milhões de dólares, talvez mais - um investimento que poderia ter resultado em pelo menos um novo produto comercialmente viável para a Merck. Vagelos, devemos lembrar, representava os interesses de acionistas que esperavam o maior retorno possível sobre seu investimento. Os 25 maiores investidores da empresa em 1996 escolheram as ações da Merck dentre milhares de outros papéis do mercado pelo ganho financeiro - não pela sua nobreza. Como resultado das decisões de Vagelos envolvendo o Mectizan, as mais de 240.000 pessoas e instituições que possuem ações da Merck estão hoje financeiramente mais pobres. Os correntistas que participam do plano de aposentadoria do College Retirement Equities Fund - o oitavo maior acionista da Merck, com mais de 875 milhões de dólares investidos em ações da empresa - terão um pouco menos com que viver em seus últimos anos de vida. Os gerenciadores de recursos da Fidelity Investments (o quinto maior acionista) talvez sejam julgados de forma menos condescendente por seu chefe, Edward Johnson III, quando ele analisar seu desempenho no comando do 1,3 bilhão de dólares de investimentos na Merck.

Milton Friedman, economista ganhador do Prêmio Nobel, foi um dos críticos de Vagelos. Para ele, qualquer desvio de recursos de uma empresa para investimentos não lucrativos, especialmente em nome da responsabilidade social, significa uma irresponsabilidade executiva. Altos executivos como Vagelos são nomeados para representar os investidores da empresa, não os doentes da cegueira do rio. Medidas como as de Vagelos violam a confiança fiduciária depositada neles - pelo menos é nisso que Friedman acredita. "Existe apenas uma única responsabilidade no mundo dos negócios", escreveu Friedman. "Usar os recursos e aplicá-los em atividades destinadas a aumentar os lucros".

Mas Roy Vagelos fez precisamente o que Friedman não aconselhava. Quando é necessário fazer uma escolha entre a saúde pública e o valor do investidor, os princípios de Friedman apontam na direção deste último. Felizmente, para milhões de vítimas da cegueira do rio, o raciocínio de Vagelos era tão claro quanto o de Friedman - mas apontava inequivocadamente na direção aposta.

## COMO OBTER LUCRO FAZENDO O QUE É CERTO

Os interesses dos investidores serão mais bem atendidos se direcionarmos o foco exclusivamente para os próprios investidores, como Friedman argumenta? Ou serão mais bem atendidos, no longo prazo, se direcionarmos o foco para os clientes e deixarmos que esse foco crie o valor que os acionistas tem o direito de esperar? Entre os executivos que

defendem a política do foco nos clientes está George W. Merck, filho do fundador americano da Merck e ex-presidente da empresa. “Tentamos nunca esquecer que a medicina está a serviço das pessoas, não a serviço dos lucros”, diz Merck. Mas ele rapidamente enfatiza que os objetivos são os mesmos. “Os lucros são o resultado, e, enquanto lembrarmos disso, eles nunca deixarão de aparecer”. O que pode parecer contrário ao espírito comercial nada mais é do que a defesa de uma forma alternativa para alcançar os mesmos fins. Os fundos de pensão e outros investidores institucionais “não ligam a mínima para as coisas boas que fazemos”, diz Vagelos. “Estão preocupados com os resultados. Mas nós também estamos”.

Obter lucro fazendo o bem pode trazer um ganho inesperado: o programa do Mectizan tem ajudado a Merck a atrair e manter os pesquisadores mais talentosos para a empresa. Também tem sustentado o orgulho dos empregados. Sem dúvida, doações constantes podem debilitar os ganhos de uma empresa ou até levá-la a falência. O desafio é identificar áreas de ganho mútuo, maneiras pelas quais tanto a empresa quanto a sociedade se beneficiem, em vez de uma se beneficiar às custas da outra.

Dois pesquisadores americanos examinaram o comportamento de 500 empresas em que os interesses dos acionistas são, por vezes, desconsiderados. Verificaram, por meio de uma pesquisa, que empresas que tiveram um bom desempenho financeiro em 1989 passaram a ser mais generosas com questões sociais no ano seguinte. Mas viram também que a generosidade promoveu retornos financeiros ainda mais altos no ano seguinte ao das colaborações sociais(1991). Essa pesquisa sugere que retornos tangíveis podem vir a acontecer. Às vezes, doar dinheiro é uma forma de fazer dinheiro.

Entre os retornos recebidos pela Merck, está o fato de a empresa ter passado a ser um referencial de desempenho. Seu comportamento tornou-se parâmetro de julgamento para outras indústrias farmacêuticas. Ao comparar a maior indústria farmacêutica da Inglaterra - a Glaxo Wellcome - com a Merck, um analista de negócios concluiu, em 1992, que a primeira “é uma empresa superficial, sem objetivo nem alma”, ao passo que a segunda “cerca-se de idealismo”. O motivo: Vagelos, da Merck, “é um gênio visionário e brilhante”. Aparentemente, o recado chegou até a Glaxo. Em 1993, a empresa anunciou que estava investindo em um programa de pesquisa para produzir um antibiótico ou vacina para a tuberculose. Em 1996, apresentou um programa ainda maior para doar um produto novo e potente no combate à malária, um dos maiores flagelos remanescentes nos países em desenvolvimento, que afeta 500 milhões de pessoas.

## SIMPLESMENTE FAZENDO

Um sinal de que um executivo é promissor é a sua capacidade de calcular riscos melhor do que os outros executivos. Há momentos, entretanto, em que mesmo uma análise precisa não funciona bem. Às vezes, o que vale é simplesmente o instinto. Vagelos estava tão seguro de que havia tomado a decisão certa - “achei que a empresa não poderia ter agido de outra forma”- que não informou o conselho de administração antes de divulgar a decisão ao público. Na primeira reunião de diretores que houve depois do anúncio, muitos deles perguntaram por que ficaram sabendo da história por meio da imprensa. “De fato, o conselho de administração deveria ter sido avisado, mas alguém aqui teria tomado uma decisão diferente?”, perguntou Vagelos. Ninguém discordou. “Quando se pensa no assunto, nada teria impedido a decisão que foi tomada.”, disse mais tarde.

## COMO SABER QUE DIREÇÃO SEGUIR

Roy Vagelos tomou uma decisão da qual nunca se arrependeu. Tenha-se acertado ou errado no passado, o desafio é antecipar-se às decisões e preparar-se para lidar com

as contingências. Vagelos não tinha duas opções. Ele sabia que, ao assistir as vítimas da cegueira do rio, estaria, em última instância, criando valor para o acionista. A decisão de Vagelos de distribuir o Mectizan de graça para todos que dele precisassem para o resto de suas vidas pareceria certamente bizarra para os empregados de muitas empresas. Mas os trabalhadores da Merck, em sua maioria, entenderam a atitude de Vagelos e perceberam que isso não significava que ele estivesse desorientado, ou que a empresa fosse se tornar uma instituição de caridade. Significava que a Merck tinha criado um conjunto de valores que transcendiam a lucratividade em seu sentido mais estrito. A decisão de doar o Mectizan, em consequência, não pareceu anormal, mas sim um ato de acordo com a cultura da empresa.

## CONCLUSÃO

Saber aonde se quer chegar e quais são seus valores é essencial para atingir o seu objetivo, para assegurar que todos os seus interesses e preocupações sejam transformados em decisões ágeis, e para evitar arrependimentos posteriores. Criar essa compreensão na cultura de uma empresa pode, da mesma forma, ajudar todos os empregados a serem lúcidos e agirem rapidamente.

## O DOM DA VISÃO

Em 1994 a OMS orquestrou um consórcio com o Banco Mundial, o Banco Interamericano e organizações particulares de desenvolvimento para apoiar a distribuição do Mectizan, dando finalmente o que tinham negado uma década antes. Em 1995, o Carter Center, em Atlanta, Geórgia, lançou um programa de 12 anos com as Nações Unidas, o Banco Mundial e outros órgãos, para controlar, e finalmente erradicar, a cegueira do rio. Organizações particulares de assistência também se engajaram: a International Eye Foundation, a Hellen Keller Foundation e o Lions International, todos passaram a ajudar na distribuição. John J. Moores, um empresário da área de software, contribuiu com 11,5 milhões de dólares para a nova River blindness Foundation, criada em 1990 no departamento de oftalmologia da Houston University e incorporada à Carter Foundation em 1996. O custo total para erradicar a doença no começo do novo milênio está estimado em mais de 500 milhões de dólares. “Uma empresa pode causar um impacto enorme se estiver disposta a fazer o que for necessário para estabelecer um compromisso com a sociedade”, diz Vagelos.

New York Times noticiou em 1989, que o desenvolvimento do Mectizan pela Merck será certamente classificado como um dos grandes triunfos do século na área da medicina. Naquele mesmo ano, a Merck contribuiu com 45 milhões de dólares em Mectizan. Em 1996, Vagelos revelou que nenhum acionista havia se queixado sobre sua decisão de doar medicamento para sempre. Esse foi, de acordo com seu ponto de vista, o melhor momento da Merck.

Em recente entrevista, Vagelos refletiu sobre a decisão crucial que havia tomado uma década atrás. “De fato, a generosidade da Merck fez sua reputação brilhar”, disse. Mas será que a empresa teria se submetido a um programa tão caro sem esses benefícios? “Claro”, respondeu.

## VISÃO ALIADA À AÇÃO

Examinar a decisão que os outros tomam quando os negócios, vidas ou até mesmo o destino de nações estão em perigo é mais útil do que vivenciarmos, nós mesmos, o problema. Esse exame também nos ensina a pensar de uma forma mais estratégica e a agir de maneira mais decisiva. Ao observar aqueles que abrem caminhos - assim como

aqueles que se desviam do caminho certo -, podemos aprender o que funciona e o que não funciona, o que impulsiona nossa causa ou destrói nosso objetivo.

Eis o verdadeiro significado da palavra liderança : melhorar e talvez até transformar o que herdamos de outros sem colocar em risco a missão da organização e sem fazer da organização uma escrava do nosso ego.

## DESTINO E DISTRIBUIÇÃO

A principal lição que pode ser aprendida nesses momentos é a enorme importância da visão aliada à ação. Se não soubermos claramente aonde queremos chegar, estaremos propensos a vagar. E, sem saber como chegar ao nosso destino, nunca o alcançaremos - mesmo quando pudermos percebê-lo.

No curso de liderança que ofereço a executivos experientes no programa de MBA em Warton, peço que cada aluno faça uma avaliação da pessoa que melhor exemplifica seus ideais de liderança. Alguns gerentes escolhem uma figura pública como Collin Powell, Margareth Thatcher ou Warren Buffet. Outros escolhem um personagem de ficção - como, por exemplo, o capitão Kirk de jornada nas estrelas. A maioria, porém, escolhe executivos de sucesso de suas próprias empresas.

Independente da escolha, as qualidades que mais os diferenciam dos outros são sua capacidade excepcional de articular um plano e estabelecer uma maneira de alcançá-lo.

O foco crítico dos líderes : A determinação de consertar aquilo que parecia irremediavelmente quebrado.

O ingrediente essencial : Apoio constante para aqueles que podem resolver problemas - e pressão sobre eles.

## COMPARTILHANDO LIÇÕES

Episódios sobre liderança são quase repletos de ações não planejadas. Cada um desses momentos, seja essa liderança um sucesso ou um fracasso, ilustra princípios implícitos e duradouros. Aumentar nosso estoque de experiências de liderança é apenas parte do desafio. Os relatos podem direcionar e inspirar nossas próprias ações, mas elas se tornam ainda mais poderosas quando são compartilhadas e influenciam as ações de outras pessoas. Ao considerar que Roy Vagelos decidiu comprometer sua empresa a doar para sempre um produto, seus colegas podem sentir-se estimulados a ir além de um cálculo de curto prazo. Uma vez transmitidas dentro de uma empresa, essas histórias constituem um consenso. Quando amplamente compreendidas, elas se tornam uma estrutura para guiar e julgar a liderança da empresa.

## NOVE PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA

- 1- Conheça a si mesmo : Entender seus valores e aonde você quer chegar irão garantir que você saiba que direção tomar.
- 2- Explique-se : Somente assim seus funcionários poderão entender aonde você quer chegar e se querem acompanhá-lo.
- 3- Exija o máximo: Exigir o melhor é um pré-requisito para obtê-lo.
- 4- Busque o comprometimento: Obter o consenso antes de uma decisão irá mobilizar aqueles dos quais você depende após tomar a decisão.
- 5- Comece já: Obter apoio hoje é indispensável, se você planeja lançar mão dele no futuro.

- 6- Prepare-se: Buscar tarefas variadas e desafiadoras agora irá desenvolver confiança e habilidades que serão necessárias mais tarde.
- 7- Aja com rapidez: A inércia é sempre desastrosa quanto a ação imprópria.
- 8- Encontre-se: Para usar seu potencial de liderança é necessário que você combine seus objetivos e talentos à empresa certa.
- 9- Mantenha-se firme: A fé em sua visão irá assegurar que seus seguidores permaneçam inabaláveis na busca de seus objetivos.

## UMA JORNADA DE LIDERANÇA

Uma das descobertas mais irônicas feitas durante as recentes reestruturações de empresas foi o fato de que a delegação de poder de maneira criteriosa aumenta o poder de quem o delega. Ao conceder aos funcionários mais autoridade e mais ferramentas para executarem o serviço, o gerente amplia sua influência. O funcionário adquire maior incentivo para trabalhar. Na hierarquia da gerência, todos recebem meios mais eficazes para agir. Com a responsabilidade estabelecida dessa forma, eles também passam a ter uma razão melhor para mostrar desempenho. E com a obtenção de resultados e com a melhora da reputação, o funcionário desenvolve condições para adquirir mais poder e fazer um trabalho ainda mais positivo.

O mesmo vale para a liderança. Não se trata apenas de ter seguidores, mas principalmente de saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores. Quanto mais liderança existir, mais eficiente será o gerente. A reengenharia dos anos 90 também anunciou uma era de trabalho em equipe e em rede, em que se delega comando e controle. A habilidade de um gerente em liderar uma equipe está agora baseada na capacidade dos membros da equipe em liderar também. Difundir a liderança não é apenas uma questão de delegar trabalho. Incentivar lideranças entre os membros da equipe é pré-requisito para um chefe exercitar o poder de maneira eficiente.

## O GUIA DO LÍDER

- 1- Saiba exatamente o motivo que o levou a ser indicado para um cargo e o que as pessoas que o indicaram esperam de você.
- 2- Identifique modos de, ao mesmo tempo, remunerar o acionista e servir o interesse público no longo prazo, mesmo que os lucros sejam momentaneamente reduzidos. Assim, você poderá promover uma cultura favorável, atrair uma equipe de empregados competente e estabelecer uma reputação pública capaz de compensar qualquer diminuição temporária no valor do investidor.
- 3- Se você tomou várias decisões erradas, prepare-se para ter uma liderança questionada.
- 4- Se você quiser confiança e apoio, explique-se. Ser uma pessoa de poucas palavras pode funcionar num cargo técnico, mas é um desastre num cargo de liderança.
- 5- Se você espera que as pessoas que trabalham para você sejam capazes de julgar entre o certo e o errado, providencie para que ganhem experiências na tomada de decisões. Se você espera que elas entendam como você pensa, compartilhe agora suas experiências anteriores.
- 6- Estabelecer agora quem são seus aliados é a única forma de assegurar que eles estarão disponíveis quando necessário.
- 7- Em momentos de ansiedade e estresse, seu funcionário menos experiente será o primeiro a entrar em pânico. Fornecer o máximo de treinamento para os recém-contratados é uma forma de evitar isso.

- 8- A expectativa de um bom desempenho é um pré-requisito para que aqueles que trabalham com você o alcancem. Seu otimismo não irá garantir um resultado favorável, mas a ausência dele irá com certeza criar o oposto.
- 9- A criação de equipes por meio de treinamento e exercícios resulta em tomadas de decisões precisas e rápidas.
- 10- Reconheça que as pessoas têm diferentes motivações para se envolver e participar das equipes. Esse é o primeiro passo essencial para que elas contribuam. A criação de oportunidades para que todos sejam bem-sucedidos, independentemente de seus motivos, é o segundo essencial.
- 11- Quando o pico de uma montanha, um produto ou um projeto parecem estar ao alcance, moderar o excesso de confiança pode assegurar que a energia fique concentrada em alcançá-lo. Quando o objetivo parece estar quase fora do alcance, promover maior confiança pode assegurar que a motivação permaneça.
- 12- Se você está solicitando o apoio de um grupo, convença-o de que a causa é justa, a intenção nobre, o caminho coletivo, o desafio crítico. Mostre que o objetivo não pode ser alcançado sem o compromisso de todos.
- 13- Ganhar a confiança de seu grupo agora pode ser indispensável no futuro. O tempo investido em angariar apoio, até mesmo de seus oponentes, pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso quando você tiver um teste decisivo pela frente.
- 14- Algumas das medidas utilizadas hoje na mobilização de pessoas podem não ter muito valor. Outras trazem ótimos resultados. Uma vez que não se pode saber qual medida será indispensável mais tarde, você não pode se dar ao luxo de ignorar qualquer uma delas.
- 15- Quando você é promovido a um cargo de responsabilidade sem nenhum aviso e pouquíssima preparação, pergunte que medidas devem ser tomadas nesse cargo e quais as estratégias que funcionaram no passado.
- 16- A experiência em cargos variados desenvolve confiança pessoal e outras habilidades necessárias para dominar um conjunto de tarefas mais ambiciosas. A experiência em diferentes empresas estimula os requisitos essenciais para liderar organizações diferentes.
- 17- A inércia é tão prejudicial à liderança quanto uma medida ineficaz.
- 18- Cooperação explícita, auto-avaliação, aceitação da responsabilidade e um enfoque concentrado na recuperação são ingredientes decisivos para restaurar a reputação ameaçada de uma empresa.
- 19- Não se atenha a convenções. Faça aquilo que funcionar melhor.
- 20- A convicção em relação à sua opinião é uma condição indispensável para realizá-la. Sem uma mente totalmente convencida a respeito do que você deseja conseguir, as pressões que surgirem no meio do caminho vão desviá-lo do seu objetivo.