

## **A DIFÍCIL MISSÃO DE SER O NÚMERO 2**

BENNIS, Warren, HEENAN, David. A difícil missão de ser o número 2. VOCÊ.s.a. Agosto 1999.

RESUMO: " Atrás de cada grande executivo há sempre o número 2. Craig Barrett é a sombra de Andy Grove na Intel. Steve Balmer, de Bill Gates na Microsoft. Esses executivos dividem o poder com seus chefes, mas não chegaram ao topo - e talvez nem cheguem. Entretanto, têm um papel imprescindível nas melhores organizações. "Nós sabemos que cada empresa bem-sucedida tem uma equipe de co-líderes que faz o trabalho, mesmo que receba pouca glória", escrevem Warren Bennis e David A. Heenan. Bennis, professor da escola de negócios da Universidade do Sul da Califórnia, é um dos mais respeitados estudiosos de liderança. Heenan, por sua vez, foi executivo do Citibank e deu aulas na Wharton School ".

PALAVRAS-CHAVE: Liderança.

### **A difícil missão de ser o número 2**

Nós vivemos em uma sociedade que adora as estrelas. Nós amamos nossos heróis, sejam eles astronautas, atletas ou grandes executivos. Nós honramos sua coragem e sua audácia, ambicionamos seu talento. Mas mesmo assim nós todos sabemos que a cooperação e a colaboração crescem de importância a cada dia. Aqueles no topo precisam tanto de adjuntos de qualidade excepcional como de ar puro. A regra hoje é a dispersão de poder e de crédito pela empresa. A sociedade tende a dar pouco valor para as contribuições de subordinados importantes, mas os líderes bem-sucedidos precisam desesperadamente deles. O gênio da nossa época é cooperativo. Para quase tudo é preciso ter equipes de líderes trabalhando para um objetivo comum. Os líderes espertos do futuro são aqueles que reconhecem o significado de criar alianças com aqueles cujos destinos estão correlacionados com os seus.

Durante cinco anos nós analisamos dúzias de grandes parcerias, na História e na vida contemporânea. Descobrimos como os grandes liderados criam grandes organizações do mesmo modo como os executivos-chefes. Nossos heróis co-líderes são muito diferentes entre si. Mas todos têm a mesma dedicação altruísta para a colaboração e a cooperação. Mas, se um visitante de outro planeta tentasse entender os Estados Unidos lendo as revistas de negócios, ficaria com a impressão de que todos os americanos ou são os presidentes da empresa ou estão a caminho de se tornar. É por isso que nossa cultura transformou um Bill Gates em celebridade. Para as revistas, Gates é a Microsoft. Mas a verdade não é bem assim. Nós sabemos que cada

organização bem-sucedida tem uma equipe de co-líderes, que faz o trabalho, mesmo que receba pouco da glória. No caso de Bill Gates, há Steve Ballmer, o número 2 da empresa. Há quem credite a Ballmer boa parte do sucesso da Microsoft.

O caso de Gates e Ballmer, na verdade, é o exemplo de uma aliança relativamente nova entre um chefe e seu principal aliado. Eles são mais companheiros do que patrão e subordinado. Na era de Henry Ford, a pessoa no topo detinha todo o poder. Mas na véspera do ano 2000 a realidade é outra. A Microsoft e outras companhias de alta tecnologia estão no ramo das idéias. E boas idéias pertencem a quem as tem, e não à empresa ou ao patrão. Grandes idéias dão poder às pessoas que as tiveram, esteja escrito "CEO" ou "estagiário" em seu cartão de visita. Mesmo que a Microsoft não seja uma verdadeira meritocracia, é pelo menos uma empresa na qual o talento é valorizado - até no caso de Ballmer, que tem cerca de 12 bilhões de dólares em ações no bolso.

"Co-liderança" não é uma daquelas palavras vazias destinadas a fazer aqueles que não são os presidentes se sentirem melhor. Ao contrário, trata-se de uma estratégia para despertar o talento oculto em qualquer empresa. A co-liderança procura celebrar aqueles que fazem o trabalho real. Algumas empresas de ponta como o Citigroup ou a Daimler-Chrysler adotaram co-presidentes, mas a co-liderança deve permear cada nível de qualquer organização. Até mesmo o Corpo de Fuzileiros Navais americano, apesar de uma rígida estrutura de comando-e-controle, personifica a co-liderança, quando procura apenas alguns poucos, e bons, homens.

A descoberta fundamental que nós fizemos nesses cinco anos de pesquisa é que qualquer um pode ser um co-líder - basta que ele ou ela tenha talento e trabalhe em uma organização que valorize e recompense o número 2. Embora nossa cultura ainda esteja hipnotizada pelas celebridades e pela preocupação em ser o número 1, os papéis dos principais executivos estão convergindo, a linha divisória entre eles está cada vez menos nítida. Mesmo um presidente de empresa tão polivalente como um Leonardo da Vinci, tendo cada vez mais de tomar decisões complexas em tempo mais curto, teria de reconhecer que não pode fazer tudo sozinho.

A morte imprevista em 1997 do CEO da Coca-Cola, Roberto Goizueta, mostrou ao mundo como uma organização complexa não pode depender em excesso de apenas um líder, por mais talentoso e carismático que seja. A Coca-Cola não teve problemas, pois Goizueta vinha preparando fazia muito tempo seu sucessor, M. Douglas Ivester, a quem se referia como "meu parceiro". O falecido presidente também tinha gerado uma dúzia de outros líderes subordinados a Ivester, que hoje trabalha intimamente com 14 vice-presidentes. Mas, apesar desse compromisso com a co-liderança, nem mesmo Ivester quis compartilhar todo seu poder. Ele ainda reluta em nomear um sucessor.

A co-liderança é um papel, não uma identidade e certamente não um destino. Não há nenhum traço de personalidade que indique que alguém será a estrela ou o coadjuvante (e a maioria dos líderes já fez as duas coisas). Claro, existem algumas pessoas com temperamento forte que fica difícil imaginar suando nas trincheiras, em lugar de dirigindo o espetáculo - como Donald Trump ou Leona Helmsley. É difícil rotular os co-líderes em categorias. O mundo social não é tão ordenado quanto o físico, e pessoas não são previsíveis. Mas ao longo da pesquisa nós identificamos três tipos básicos de caminhos tomados por co-líderes bem-sucedidos.

1) Existem aqueles para quem a co-liderança é um rito de passagem para o topo. O objetivo do vice-presidente Al Gore é ser presidente. Uma pesquisa recente indicou que 86% dos presidentes de companhias na lista das 500 maiores empresas da revista Fortune eram os segundos na linha de comando antes de assumir o posto número 1. Mas para chegar ao topo eles sabem que o caminho envolve lealdade, realizações e sorte.

2) Há os que já estiveram lá, mas desistiram. Um dos exemplos mais notáveis da História é Chou En-lai, que era o líder do Exército Vermelho chinês e cedeu voluntariamente o posto para outro oficial, Mao Tsé-tung. De modo geral, esses co-líderes encontram maior paz sendo a iminência parda, e discreta, por trás do trono.

3) O terceiro tipo são os adjuntos de grande capacidade que ou não quiseram o posto máximo ou não foram promovidos a ele, mas que encontram modos de prosperar no papel de apoio. É o caso de Bob Lutz, que não foi promovido a presidente da Chrysler, mas que considerou seu período como segundo em comando "o melhor da minha carreira".

O que motiva o número 2? Por que ele aceita subordinar seu ego nessa era de adoração das estrelas? Nós encontramos três razões principais, que também servem para classificá-lo:

1 Os cruzados são aqueles, como George Marshall, que servem a uma causa nobre.

2 Os confederados, como Bob Lutz, servem a uma organização excepcional.

3 Os consortes, como Win Smith, da Merrill Lynch, trabalham com uma pessoa extraordinária.

Para ser um co-líder bem-sucedido, acima de tudo, você precisa de alguém no topo capaz de deixá-lo ter sucesso. Nem todos os líderes são capazes de fazer isso. Veja o contraste entre o sucesso de Bob Lutz na Chrysler, graças à genuína parceria que tinha com o presidente Robert Eaton, e a sua infelicidade quando o chefe dele era Lee Iacocca, que freqüentemente minava sua atuação. Co-líderes de destaque nascem quando os líderes decidem fazer aquilo que muitas vezes distingue uma grande organização de uma medíocre - contratar pessoas que são tão boas ou melhores do que elas.

Líderes verdadeiros também sabem que os únicos adjuntos que vale a pena contratar são aqueles bons o bastante para substituí-los. E notáveis co-líderes sabem que não precisam estar no topo da hierarquia para obter satisfação. Que exercer seus próprios talentos e servir a uma causa meritória são fontes de satisfação bem mais confiáveis do que o título na porta do escritório.

Coragem é um dos atributos do número 2. Ele precisa falar honestamente com o poder, mesmo quando isso vai doer. Líderes reais demandam honestidade de seus adjuntos, sabendo que a boa informação, mesmo que desagradável, é a base da boa tomada de decisões. Foi a coragem do jovem oficial Marshall em corrigir publicamente seu superior, o general Pershing, que fez com que ele fosse notado, deslançando sua notável carreira. E honestidade como essa era algo que Marshall procurava em seus subordinados. Os "yes-men", que só dizem sim, podem alimentar o ego do chefe, mas não servem para nenhuma outra função útil; eles garantem que o chefe vai ter sempre um conhecimento limitado às boas notícias, ou àquilo que ele já sabe.

A criatividade é algo quase tão importante quanto a coragem para o número 2. Os adjuntos têm de ir além dos manuais para descobrir o que melhor serve à organização. Cada chefe tem o direito à lealdade de seus adjuntos. Um co-líder muitas vezes fica de posse de informações que poderiam prejudicar o patrão se fossem divulgadas. Por mais honestos que sejam em privado, eles têm de ser discretos em público. Em menor ou maior grau, o número 1 depende de uma imagem de excelência para manter sua posição. Os bons co-líderes podem saber de falhas pessoais dos chefes, mas não se sentem compelidos a revelá-las ou enfatizá-las. Especialmente em crises, os líderes têm de saber que seus imediatos manterão a ilusão de superioridade que torna a liderança possível.

Um exemplo disso é a lealdade que o vice-presidente Al Gore demonstra publicamente a Bill Clinton, apesar da pressão sobre ele para que se distancie do controverso presidente agora que ele ambiciona o maior cargo dos Estados Unidos. Co-líderes precisam de egos saudáveis pouco comuns. Isso é um paradoxo: aparentemente, eles precisariam menos do que os líderes. Mas, especialmente em uma sociedade obcecada com a vitória como a nossa, é preciso muita confiança para ser o número 2 ou número 3. Pois não importa o tamanho da contribuição do número 2, a maior parte do crédito irá para quem está no topo. Essa é a natureza do animal organizacional. De certo modo, isso apenas reflete a constatação de que os líderes funcionam como símbolos de suas empresas. Mas é um fato que mesmo o melhor adjunto vai viver na sombra do chefe. Por isso, há um momento na carreira de qualquer pessoa em que ela pergunta: "O que eu estou ganhando com isso?"

Apesar de os co-líderes não terem o mesmo reconhecimento nem os enormes salários daqueles no topo, há recompensas em ser o número 2 ou 3. Para começar, ser subordinado a alguém pode ser uma excelente forma de aprendizado. O vice-presidente Al Gore teve uma grande oportunidade de observar Clinton durante dois mandatos. Que melhor currículo pode querer um candidato à Presidência do que a chance de ver de perto como ela está sendo exercida? Aprender com os erros - como o notório caso Monica Lewinsky - e com os acertos de Clinton é uma chance que poucos tiveram.

Algumas das maiores recompensas da co-liderança surgem desse relacionamento com a pessoa no topo. Foi o caso de Charlie Merrill, co-fundador da Merrill Lynch, com Win Smith. Merrill foi um exigente mas excelente mentor para Smith. Ao longo das décadas, eles se tornaram mais próximos do que muitos pais e filhos.

Por duas décadas Winthrop H. Smith foi co-líder da famosa instituição financeira americana Merrill Lynch - ou melhor, por completo, - Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith. O último sobrenome nessa lista trabalhou com o co-fundador Charles E. Merrill, e geriu o espetáculo durante a maior parte dos anos 40 e 50, quando Merrill estava incapacitado. Win Smith ajudou a transformar o mercado de ações nos EUA de um jogo de cartas marcadas entre especuladores ricos em uma fonte de capital e de renda para o americano comum. Transformar a classe média em atores financeiros foi bom para a firma, bom para a indústria e bom para a economia. Win Smith entrou na empresa em 1916 como arquivista, ganhando 10 dólares por semana.

A companhia de Merrill e de seu sócio Edmund C. Lynch teve sua grande expansão na década de 20, quando começou a investir em cadeias de lojas, então uma novidade.

Investidores cautelosos, eles conseguiram sobreviver à grande depressão causada pelo crash da bolsa de Nova York em 1929. Ed Lynch morreu em 1938. Win Smith aos poucos foi ocupando o lugar do amigo de Merrill. Paulatinamente, a dupla foi desmistificando Wall Street para o americano médio. Uma fusão com uma casa de investimentos de Nova Orleans tornou a firma de corretagem uma rede espalhada em 93 cidades do país, facilitando a captação da poupança da classe média. Os gastos governamentais e a recuperação econômica proporcionados pela Segunda Guerra Mundial beneficiaram a empresa, mas em 1944 Merrill, então com 58 anos, teve um ataque do coração. Um segundo ataque meses depois o tornou incapaz de dirigir a firma; o fiel tenente tomaria então seu lugar.

Merrill continuou como sócio-dirigente, apesar de uma semi-aposentadoria, pois a terapia da época para problemas do coração se restringia a descanso e relaxamento. Win Smith passou a ser o CEO de fato, apesar de Merrill ainda exercer uma espécie de controle remoto da empresa. Para esse sistema funcionar, ele dependia de formidáveis co-líderes - Smith e sua equipe.

Os relacionamentos que se desenvolvem em escritórios executivos podem ser enormemente variados. Há casos em que o líder e seu imediato têm saudáveis rivalidades que energizam a ambos. Outros têm o equivalente a casamentos ruins que distraem e esgotam a ambos. A camaradagem baseada em empreendimentos compartilhados é um dos prazeres de qualquer local de trabalho e pode ser especialmente gratificante para as pessoas que estão mais envolvidas em conduzir a empresa. Outra fonte freqüente de satisfação é a oportunidade de fazer trabalhos interessantes. Que o ambiente de trabalho nas empresas precisa ser repensado é cada vez mais óbvio. Não é um bom sinal quando a lista dos best-sellers de negócios é liderada pelo personagem de quadrinhos Dilbert. Trata-se do mais negro humor organizacional e uma das mensagens mais gritantes de que é hora de grandes mudanças.

Dividir o poder nunca é fácil. Mesmo líderes que foram abusados quando eram vices têm dificuldade em tratar decentemente seus próprios vices depois que chegaram ao topo. O poder só é compartilhado por aqueles que em primeiro lugar escolheram dividi-lo. Quando tudo está correndo bem, o relacionamento entre o líder e o co-líder é como um bom casamento. Há a mesma afeição, confiança e compromisso. O trabalho é dividido facilmente, de acordo com as aptidões das partes. Desavenças são resolvidas sem briga e perda mútua de respeito.

Para mostrar a importância dos vices, o ideal é usar histórias individuais como exemplos. E ninguém ilustra melhor a mensagem deste livro do que George Catlett Marshall, o general que reconstruiu o Exército americano a caminho da Segunda Guerra, apesar da enorme resistência inicial. Arquiteto do celebrado Plano Marshall que reconstruiu a Europa Ocidental no pós-guerra, ele foi o braço direito do presidente Harry Truman. Quando a Segunda Guerra começou, em setembro de 1939, o Exército dos EUA, que incluía a Força Aérea, tinha menos de 200 000 homens armados - era o 19o do mundo, menor do que os exércitos da Grécia, de Portugal e da Suíça. Quando a guerra acabou, em 1945, os EUA tinham um Exército de 8,3 milhões de soldados.

Nas palavras do líder britânico sir Winston Churchill, Marshall foi "o verdadeiro organizador da vitória". Transformado em principal assessor militar do presidente

Franklin Roosevelt, Marshall teve papel fundamental na estratégia de avançar diretamente sobre a Europa através da Normandia, o chamado dia D, em oposição à estratégia indireta britânica, de um lento avanço pelo Mediterrâneo. Marshall gostaria de ter sido o comandante das tropas que desembarcaram na França em junho de 1944. Mas Roosevelt não podia prescindir de sua presença nos EUA, planejando a vitória e o "arsenal das democracias". Ele também era extremamente capaz de lidar com o ego de subordinados prima-donas, como os generais George Patton e Douglas MacArthur.

Depois de quatro décadas de serviço público, com 65 anos de idade, estava prestes a se aposentar quando o sucessor de Roosevelt, Harry Truman, o chamou para o governo. Foi secretário de Estado e secretário da Defesa. Morreu em 1959 e pediu um enterro simples, sem pompa. Marshall foi, de muitas maneiras, o mais nobre de todos os co-líderes.

Clássicos vices são como duas metades diferentes de um todo bem-sucedido. Veja o exemplo do detetive de ficção Sherlock Holmes e de seu ajudante, o médico John Watson, criados pelo escritor britânico, e também médico, sir Arthur Conan Doyle. A imagem de Watson em filmes foi arranhada. Ele passou a ser representado como um bufão presunçoso. Nos livros de Doyle ele aparece de modo diferente. A relação complexa e simbiótica entre os dois é em grande parte responsável pela durabilidade dessas histórias. O respeito mútuo - uma das marcas registradas da genuína co-liderança - é a chave do vínculo entre Holmes e Watson. "Para que isso desse certo, Watson teria de ser uma pessoa que se poderia visualizar compartilhando a residência com Holmes durante vários anos", escreveu o historiador literário Michael Pointer. "Ele deve ser capaz de tolerar Holmes, com todas suas idiossincrasias, e ser tolerável a Holmes."

Cada um deles traz diferentes benefícios à parceria, permitindo que os dois sejam bem-sucedidos quando apenas um poderia falhar. É algo como os parceiros da vida real da Intel - o brilhante mas pavio-curto Andy Grove e o menos volátil mas não menos talentoso Craig Barrett. O que os número 2 podem aprender ao estudar esses relacionamentos? Uma lista de dez conselhos pode ser criada.

### **1. Conheça a si mesmo**

Ser o número 2 é tão difícil quanto ser o número 1. Se você não puder se reconciliar com a idéia de anonimato relativo, não pegue o emprego. Co-líderes precisam ter egos à prova de fogo e agüentar a indiferença pública. Co-líderes prospectivos que reconhecem a incapacidade de trabalhar como número 2 fazem um serviço a eles próprios e à organização. Mas nem sempre uma transição para baixo traz desgraças. Quem poderia imaginar que o fundador da CNN e lendário ególatra, Ted Turner, caberia tão bem em um papel coadjuvante na Time Warner? Tempo e experiência podem mudar a perspectiva de uma pessoa, e as luzes da ribalta tão atraentes aos 30 anos de idade podem parecer um fardo algumas décadas depois.

### **2. Conheça seu líder**

Depois de examinar sua alma, você decide deixar seu ego na porta de entrada e servir em vez de estrelar. Mas será que seu chefe vai deixar? Os líderes podem boicotar seus vices de várias maneiras. Alguns se recusam a compartilhar informações, como fizeram

os presidentes Franklin Delano Roosevelt e Lyndon Johnson. Alguns se recusam a dividir responsabilidades significativas. Michael Eisner se vinculou tão bem ao co-líder Frank Wells que eles colaboravam em boa parte na tomada de decisões da Disney. Mas Eisner nunca deu a Michael Ovitz nada específico ou significativo para fazer durante sua breve passagem pelo cargo como número 2 da Disney. E para piorar a situação de Ovitz outros vices de Eisner também o sabotavam.

Alguns líderes tendem, com o tempo, a desconfiar dos vices à medida que seus eles vão ganhando brilho próprio. Esses chefes abatem qualquer subordinado que se destaca demais. Lee Iacocca foi cada vez mais marginalizando o lendário projetista de automóveis Bob Lutz. Já Bob Eaton não se sentia ameaçado pelo extravagante Lutz, e deu liberdade para ele desempenhar-se brilhantemente. Nenhum co-líder, por mais talentoso e trabalhador que seja, pode ser bem-sucedido sem pelo menos o apoio tácito da pessoa no topo.

### **3. Evite confrontos titânicos**

Cada organização tem uma cultura distinta, que diz como ela opera. Um executivo-chefe tem o poder de modificar essa cultura por decreto, se ele ou ela assim escolher. Como co-líder, você não tem esse poder. Ao longo do tempo, sua influência pode crescer a ponto de você também poder mudar a empresa. Mas primeiro você precisa dominar sua cultura. Uma instituição que segue certas regras tradicionais não vai gostar se você quiser instituir um novo procedimento, não importa o quanto ele for superior. O grupo vai perceber aquilo como uma afronta à tradição, um crime contra a memória institucional. Falha em reconhecer as regras não-escritas traz frustração, má tomada de decisões e a criação de oposição perigosa e desnecessária.

### **4. Dê aos seus chefes o que eles precisam, assim como o que eles querem**

Para um número 2, nenhuma obrigação é mais importante do que falar a verdade para aqueles no poder. Você tem um acesso privilegiado à pessoa no topo e deve dizer a ele(a) a verdade como a vê, mesmo que isso doa. Tal coragem pode dar satisfação pessoal ao intrépido co-líder, mas lembre-se de que a pessoa que aponta as falhas no adorado plano novo do chefe faz isso correndo risco considerável.

Muitos chefes são como Sam Goldwyn, que insistia que os seus "yes-men" tinham que dizer a verdade, "mesmo que isso custasse seus empregos". O resultado, é claro, é que raramente Goldwyn ouvia verdades desagradáveis. Líderes sábios reconhecem que duas cabeças são mesmo melhor que uma. Mas nem todos os líderes da matilha são sábios. Os escritórios de executivos estão respingados do sangue, pelo menos metaforicamente, dos número 2 e 3 que foram sinceros demais. Mas cautela não é crime. A capacidade de tornar verdades duras palatáveis é uma das aptidões que os co-líderes de longa vida adquiriram.

### **5. Descubra o que a empresa mais precisa e entregue de modo magnífico**

Alguns dos vices mais capazes do mundo são pessoas que transformaram suas organizações ao exercer elas próprias algum aspecto crucial da operação. Craig Barrett, da Intel, é um bom exemplo. Ele era o chefe de fábrica que fez a produtividade aumentar a ponto de criar um novo padrão na indústria. Ao assumir uma área de

responsabilidade crítica, e com desempenho magnífico, ele assegurou seu lugar na sucessão do presidente Andy Grove. Mas há o risco de que um desempenho muito bom em uma área faça você ser rotulado como um sujeito ligado apenas àquela área. Organizações inevitavelmente se beneficiam da competição sadia entre co-líderes talentosos interessados em impressionar os chefes. Isso é ainda mais verdadeiro quando os vices sabem que são candidatos ao posto máximo e que seu desempenho está recebendo um escrutínio intenso. Na Avon, seis executivos estavam na corrida, em 1997, para a sucessão do presidente Jim Preston. Apesar disso, a Avon optou por alguém de fora para suceder Preston - Charles Perrin, que presidiu a fabricantes de baterias Duracell.

## **6. Não venda sua alma (nem arruíne seu corpo)**

Um dos problemas intrínsecos de ser um subordinado é a pressão, interna e externa, para ser o número 1. O papel pode parecer irresistível para alguém que não experimentou seus prazeres e defeitos. Muitas vezes adjuntos ambiciosos fazem uma barganha faustiana. Eles desistem de todo o resto em busca do posto máximo. Perdem contato com as esposas, tornam-se estranhos para as crianças. Dão as costas para o trabalho que poderia trazer real satisfação e se engajam naquele tipo de intriga de corte que ainda caracteriza muitas corporações. Embora muitas pessoas bem-sucedidas possam viver desse modo por longos períodos, no final acabam pagando um preço terrível. Em algum ponto, sua ambição obsessiva custa-lhes a alma e a substância.

Como uma condição para se juntar à produtora de filmes Dream Works, o cineasta Steven Spielberg exigiu que o trabalho não lhe roubasse o tempo com a família. Spielberg estava determinado a não comprometer sua vida privada.

O já falecido Frank Wells adorava a Disney, mas ele também tinha uma vida privada, que incluía escalar alguns dos mais altos picos do mundo. Esse tipo de atitude e independência é característico de liderança, qualquer que seja o título que a pessoa tenha.

## **7. Lidere como quer ser liderado**

Um grande co-líder rotineiramente mostra em seu relacionamento com o líder as virtudes de um bom seguidor: lealdade, coragem e confiabilidade. Mas ele também tem de ter os atributos e aptidões de um líder. Como o imediato, o co-líder é um modelo para os outros na organização. Se a organização começa a seguir um rumo errado ou imoral, um adjunto de primeira classe faz o que for necessário para colocá-la no caminho certo. Se esse esforço falha, o grande co-líder mantém sua integridade pessoal mesmo se isso custar seu emprego. Os grandes co-líderes também compreendem as frustrações do local de trabalho, e fazem com que o bom trabalho seja reconhecido. Eles encontram maneiras de remover os obstáculos do trabalho, como burocracia e valores que encorajam as pessoas que deveriam ser colaboradoras a puxar o tapete umas das outras. Resumindo, eles fazem com que os quadinhos do Dilbert deixem de ser colados em quadros de avisos.

## **8. Saber quando ficar onde está**

Nem todo mundo pode ser o número 1. A tentação de ser estrela está tão integrada à nossa cultura que muitas pessoas se sentem forçadas a assumir cargos altos para os quais não são adequadas. Às vezes uma pessoa extraordinariamente bem qualificada não tem o carisma para o posto máximo ou as aptidões de comunicação que o cargo geralmente requer (curiosamente, alguns CEOs estão contratando co-estrelas com personalidades flamejantes para compensar sua falta pessoal de carisma). Muitas vezes um indivíduo tem todas as qualificações para ocupar o escritório do canto, exceto estômago para a coisa. Os presidentes de empresa hoje vivem com o conhecimento de que podem ser heróis num minuto e nulidades no momento seguinte. A glória pode ser toda deles, mas a culpa também. Há homens e mulheres notáveis que prefeririam não ser um alvo tão grande.

## **9. Saiba quando dar o fora**

Como os líderes, os vices também têm que aprender a dizer não. Se descobrem que seu chefe está envolvido em comportamento ilegal ou imoral, devem aconselhá-lo e, se isso não der certo, ir embora. Existem líderes que se tornam indignos da lealdade de uma pessoa decente. O assessor George Stephanopoulos trabalhou noite e dia para que Clinton fosse eleito em 1992 e reeleito em 1996. Mas ele concluiu que o presidente havia se movido demais para a direita para ganhar o segundo mandato, e portanto deixou o time para se tornar um comentarista de televisão. Quando um executivo-chefe se torna tão exigente que ameaça a saúde e a sanidade dos subordinados, o co-líder deve dizer "não mais".

Há outros motivos para deixar o posto. Em algum momento, a maior parte dos adjuntos decide que é a hora de virar o número 1 em outra organização. Muitas vezes essa decisão é apressada pela descoberta de que o co-líder não é mais o herdeiro aparente que pensava ser. Em um relacionamento tão interdependente como aquele entre os números 1 e 2, química é tudo. Relacionamentos mudam, e o co-líder sábio sabe quando acabou a magia que antes galvanizava uma grande parceria.

## **10. Defina sucesso a seu modo**

Sucesso é uma das tentações mais sedutoras em uma cultura preocupada em vencer. E apesar disso a maioria de nós, na maior parte do tempo, deixa que as condições de sucesso sejam determinadas por outros. Aceitar uma definição convencional de sucesso é perder o controle sobre o próprio destino. Sucesso no sentido de se tornar uma estrela é tão dependente da sorte que chega a ser equivalente a ganhar na loteria. Pessoas sábias encontram trabalho que gostam de fazer e o fazem bem. Elas acham pessoas e causas em que acreditam e servem a elas com todo o coração e mente. Elas encontram maneiras de saborear a vida, não apenas as recompensas do trabalho. Se no curso da atividade se tornam tão ricas quanto um Bill Gates ou um Michael Eisner, que seja. Mas, mesmo que recebam apenas recompensas modestas pelos padrões convencionais, elas acharam uma maneira de viver bem.

A imagem popular de um CEO costumava ser a de um titã todo-poderoso cercado de um bando de pigmeus. Mas as organizações mais e mais descobrem que elas não

precisam de chefões pretensiosos que agem como sultões e silenciam quem tem opiniões contrárias. Há empresas que são um exemplo de como criar uma cultura de co-liderança. Analisando o caso delas, concluímos que há dez estratégias comuns usadas pelos líderes no trato com seu nº 2:

### **1) Celebre a empresa, não a celebridade**

A imagem da bandeira americana tremulando sobre Iwo Jima é provavelmente a mais famosa imagem da Segunda Guerra. Ela também captura a essência do espírito dos fuzileiros navais - uma equipe de homens sem rosto lutando por um objetivo maior. Não há generais famosos ali, apenas cinco soldados anônimos. Assim como os fuzileiros, algumas das empresas mais bem dirigidas do país, como General Motors, McDonald's, Westinghouse e Xerox, para citar só algumas, são dirigidas por equipes de líderes e co-líderes quase invisíveis.

### **2) Cultive o trabalho de equipe**

Organizações bem-sucedidas evitam pessoas que roubam toda a energia da empresa sem dar nada em troca. Na General Electric, o CEO Jack Welch insiste em uma organização "sem fronteira" na qual a informação pode vir de qualquer lugar, não apenas do topo. "Prima-donas não devem insistir", pois não serão aceitas na fabricante de modems U.S. Robotics, segundo seu presidente, Casey Cowell, costuma dizer a cada candidato que ali busca emprego.

### **3) Cultive o igualitarismo**

Nas culturas de co-liderança mais fortes, as distinções entre castas são mantidas no mínimo. "Elitismo é um remédio caro que não funciona", diz o presidente da Dow Chemical, Frank Popoff. Para ele, a empresa prospera graças a pessoas dedicadas, e dividir a companhia entre os que têm e os que não têm, entre os "pensadores" e os "realizadores", não funciona. Previsivelmente, os escritórios dos executivos são modestos na Dow Chemical. Também não existem as salas de refeição só para os executivos. Essas empresas acreditam que a mistura com os subordinados na lanchonete da empresa é algo benéfico.

### **4) Fortaleça a auto-estima**

Co-líderes saudáveis são pessoas extremamente autoconfiantes que estão preparadas para o sacrifício por algo ou alguém maior que elas. Elas se enxergam tão talentosas como seus superiores - e geralmente são. Pessoas inseguras não são bons co-líderes. Assim como a auto-estima pode ser herdada, da mesma forma que a cor dos olhos ou altura, ela também pode ser cultivada. A GE faz isso sistematicamente, dando independência e recursos a seus funcionários. A empresa ganha com isso. Pessoas confiantes estão abertas a novas idéias seja qual for sua origem, segundo o CEO Jack Welch.

### **5) Desenvolva confiança**

Confiança é a moeda corrente em qualquer parceria. É tão importante quanto visão e senso comum. É claro, a química também conta. Criar credibilidade é uma rua de duas

mãos. Confiança tende a florescer em organizações que permanecem focalizadas nas tarefas do momento. Quando todos estão ocupados avançando os objetivos da organização, há pouco tempo para a intriga constante que gera a desconfiança e mina a colaboração em muitos empreendimentos.

#### **6) Ofereça esperança**

Confúcio certa vez disse que um líder tem de ser um negociante de esperança. Presidentes de empresa comprometidos com a co-liderança são especialistas em restaurar a fé das pessoas no futuro, especialmente a fé de pessoas talentosas que foram maltratadas ou desvalorizadas pela organização. Transição é um momento ideal para infundir nova esperança. Depois de se juntar à Merck & Co, em 1996, o presidente Raymond V. Gilmartin reuniu seus executivos e perguntou: "Quais vocês acham que são as principais questões a ser resolvidas? Se vocês tivessem meu emprego, no que estariam focalizando seu tempo?" Como ele era alguém de fora, procurou injetar a esperança de um verdadeiro compartilhamento de poder em uma cultura notória pela briga por feudos. Em três meses, Gilmartin escolheu 12 pessoas para seu time de co-líderes. Ao criar uma onda de otimismo, o novo CEO rapidamente transformou a organização.

#### **7) Institucionalize a dissensão**

O sucesso de Abraham Lincoln como presidente foi conseqüência de um número de traços notáveis, entre os quais estava sua rara capacidade de ouvir cuidadosamente os eleitores. Quase todo dia ele abria as portas da Casa Branca para seus "banhos de opinião pública". Dezenas de pessoas entravam para falar de suas preocupações. Além disso, recebia centenas de cartas, a maioria das quais ele respondia pessoalmente. Talvez a característica mais importante de uma cultura de co-liderança seja a disposição de solicitar a verdade. Organizações que conhecem o poder da falta de harmonia e a importância de falar francamente têm uma enorme vantagem sobre outras que preferem o conforto da unanimidade. Organizações sábias valorizam a dissensão honesta em suas fileiras. É claro que nem todos os lados podem prevalecer em um debate, mas todas as opiniões podem contribuir para dar forma à resposta correta. O vice disposto a falar francamente mostra precisamente o tipo de iniciativa da qual se faz a liderança real.

#### **8) Redefina lealdade**

Todo líder requer fidelidade. Em uma pesquisa recente, um grande grupo de CEOs afirmou que a lealdade era o que eles mais queriam daqueles que a eles se reportavam. Em nosso ambiente de chefe-por-um-ano, os líderes colocam uma compreensível importância na fidelidade. Mas há um custo. Devoção cega muitas vezes sai pela culatra. Ser amigo do chefe errado pode ser nocivo a uma carreira. Muitos co-líderes se queimam por ter tido uma associação próxima demais a um chefe que falhou. Al Gore pode perder a Presidência por ter sido um leal tenente de um líder falho. A co-liderança genuína rejeita com horror o puxa-saquismo. Mas lealdade pode significar ter de andar na corda bamba de interesses e obrigações pessoais e

institucionais. No fundo, questões de lealdade devem ser resolvidas da velha maneira: medindo aquilo que é pedido de você contra seus valores mais básicos.

### **9) Equilibre o poder**

O uso imaginativo do poder é a marca dos grandes líderes. Mas conseguir um equilíbrio entre conceder e reter poder não é fácil. Na Segunda Guerra, Roosevelt e Churchill raramente cancelavam decisões de seus generais. Já Hitler freqüentemente mudava as decisões dos militares alemães.

### **10) Construa objetivos de equipe**

Desenvolver o espírito de corpo requer que as pessoas pensem além delas próprias. Colegas não são competidores. "Há mais na vida do que competir", disse a campeã olímpica Jackie Joyner-Kersey. Ao estabelecer objetivos de equipe e encorajar as pessoas a trabalhar cooperativamente, os co-líderes restringem a competição interna potencialmente debilitadora. "Onde você quer a competição não é entre pessoas, mas entre idéias", disse Casey Cowell, da U.S. Robotics.

Ao começar o novo milênio, as empresas estão passando por uma transformação dramática. Estamos finalmente questionando a idéia mantida por longos anos de que qualquer grande instituição é o trabalho de apenas uma grande pessoa. A nova realidade organizacional transcende os números 1 e 2; ela considera os relacionamentos em todos os níveis da organização. A Nova Economia é caracterizada pela camaradagem fundada em realizações compartilhadas. Seu motor são equipes de pessoas trabalhando para um objetivo comum, fazendo trabalho excitante e em colaboração. Neste admirável mundo novo, um dos desafios mais importantes da liderança é compreender e gerenciar esses relacionamentos múltiplos como verdadeiras parcerias. Os líderes que falharem em fazê-lo correm o risco de perder o mais importante recurso de uma organização - seu talento.