

# **O Espírito do Líder**

Lidando com a incerteza permanente

Ken O'Donnell

*INTEGRARE*  
EDITORA

Copyright © 2010 Ken O'Donnell  
Copyright © 2010 Integrare Editora e Livraria Ltda.

Publisher  
Maurício Machado

Supervisora editorial  
Luciana M. Tiba

Coordenação e produção editorial  
Crayon Editorial

Preparação de texto  
Fernanda Marão

Revisão  
Marisa Rosa Teixeira  
Sandra Brazil

Projeto gráfico de capa e miolo  
Alberto Mateus

Diagramação  
Crayon Editorial

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

O'Donnell, Ken

O espírito do líder : lidando com a incerteza permanente, volume 2 /  
Ken O'Donnell. – São Paulo : Integrare Editora, 2010.

Bibliografia.

ISBN 978-85-99362-55-6

1. Administração 2. Administração de empresas 3. Administração  
de pessoal 4. Espiritualidade 5. Liderança 6. Organizações I. Título.

10-07850

CDD-658.001

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Espiritualidade aplicada à administração 658.001  
2. Espiritualidade corporativa e teoria organizacional : Administração 658.001

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.

Rua Tabapuã, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 - São Paulo - SP - Brasil

Tel.: (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: [www.integrareeditora.com.br](http://www.integrareeditora.com.br)

# Sumário

**Mensagem da Brahma Kumaris ... 5**

**Prefácio ... 11**

**Introdução ... 15**

A chave da autoavaliação ... **21**

Descobrimo a próxima dimensão do líder ... **24**

Este livro ... **25**

**O Líder hoje ... 29**

Líderes se qualificam pelo estado  
das equipes que lideram ... **32**

Equipes de negócio e de esporte ... **35**

Líderes – paradigma antigo × paradigma novo ... **36**

O renascimento emergente – os *Cultural Creatives* ... **37**

Despertar o líder em você ... **39**

**Confiança ... 43**

Fazer listas é fácil ... **45**

O que é confiança ... **46**

Conversações cruciais ... **48**

Delegação e confiança ... **50**

Precauções ao delegar ... **51**

Os dez passos de delegação que reforçam a confiança ... **53**

O que a delegação não é ... **56**

O que nunca devemos delegar ... **57**

Armadilhas ao delegar ... **57**

Autoavaliação da equipe ... **60**

## **Respeito ... 63**

Listas ... **65**

Olhar por trás ... **67**

Autorrespeito e respeito ... **68**

O respeito gera uma realidade diferente ... **71**

Autogestão em quatro passos ... **72**

A essência da autogestão ... **76**

## **A arte do diálogo ... 81**

A harmonia do diálogo ... **82**

O que é diálogo ... **83**

A filosofia de Madre Teresa ... **84**

Investigação apreciativa ... **87**

Discovery ... **89**

Dicas para conduzir conversas difíceis ... **90**

## **Lidar com mudanças ... 99**

Pressões fatais ... **101**

Pressões e relacionamentos ... **104**

O processo organização ... **105**

O processo indivíduo ... **111**

## **Viver a apreciação ... 115**

## **Bibliografia ... 123**

# Prefácio

**ERA UMA MANHÃ RADIOSA EM UM DESSES RETIROS NOS ARREDORES DE SAN JOSE NA CALIFÓRNIA.** Todos nós, latinos, estávamos na expectativa de ouvir um dos expoentes da “Nova Administração” que anos depois viria a ser conhecida como “gestão socialmente responsável” ou “gestão para a sustentabilidade”. Willis Harman saiu da casa em direção à varanda onde nos encontrávamos em natural burburinho e sentou-se entre nós com o olhar sereno porém distante. Gradativamente o silêncio foi se formando e entre um e outro canto de pássaros Willis começou a falar. Sua voz pausada irradiava luz e a certeza segura de que após tantos anos vividos entre corporações o caminho a trilhar era outro. Suas palavras, pronunciadas pausadamente, mostravam que a complexidade havia se tornado o desafio central em um mundo que se globalizava, que as corporações tinham um novo papel a desempenhar e deveriam se preparar para isso. O grande desafio, dizia, era conseguir desaparecer-se das práticas consagradas da administração e a partir de um olhar integrador e sistêmico compreender a interdependência e a necessidade de reinventar as corporações.

Isso foi no início da década de 1990. A globalização ensaiava seus primeiros passos e a internet ainda não havia transformado o padrão de como nos conectamos e de como aprendemos. Anos se passaram e essa experiência com Willis Harman ficou indelével em minha memória. Muito pelo que disse mas, principalmente, **como disse**.

Já no final da década de 1990, em um evento promovido pelo Brahma Kumaris em Oxford, Brian Bacon – um dos expoentes do World Business Academy – procurava demonstrar pelo seu programa “Self-Managing Leadership” que, fosse qual fosse o caminho do líder, sua expressão somente adquiriria significado se soubesse sobretudo o que lhe move. “Quando você serve ao seu propósito, de alguma forma o universo conspira a seu favor” – esse era o seu ensinamento central. Tanto no caso de Willis Harman quanto no de Brian Bacon havia um elemento muito forte no estilo de liderança que pregavam que não era evidente, tampouco constava dos manuais tradicionais da administração. Uma sutileza que eu ainda não havia captado em seu todo.

Já em meados dessa década, em um programa de liderança sistêmica – ELIAS – desenvolvido por Otto Scharmer e Peter Senge no MIT, o aspecto central da abordagem era desenvolver uma metodologia de liderança que colocasse os líderes em contato com o mais profundo de seu “eu interior” onde, segundo Scharmer e Senge, a única possibilidade de emergência de inteligência criativa e dos elementos cognitivos para a compreensão da complexidade poderia emergir.

Como vemos, em diferentes épocas e lugares, pessoas que são expoentes do mundo corporativo e na formação de gerações de líderes empresariais têm buscado mostrar que o aspecto mais importante da inspiração do líder, “aquilo que o move”, não vem dos aspectos evidentes da personalidade dos que lideram. O que faz com que um líder efetivamente lidere não é o que ele impõe ou ensina, mas o que ele faz emergir, o que ajuda a revelar de significativo e motivador em um grupo. Portanto, o líder não é quem conduz mas aquele que, ao ajudar o grupo a encontrar a sua motivação maior, ajuda-o a assumir a sua melhor identidade como grupo e alcançar sua funcionalidade máxima.

Para que isso ocorra, as platitudes e os clichês sobre liderança não ajudam muito porque é de qualidade sutis que estamos falando. Autoconhecimento, valores perenes, confiança, compaixão, coragem moral, coerência intelectual e espiritualidade são alguns dos atributos hoje exigidos de qualquer líder que se pretende útil na busca de um novo padrão civilizatório que é o espírito emergente de nossa época.

Desde que Ken apresentou em uma noite fria de junho em 2007 seu seminário “Vivendo Valores na Empresa” em uma conferência do Instituto Ethos, nunca mais a minha visão sobre gestão socialmente responsável foi a mesma. Conheço Ken O'Donnell há mais de uma década e sempre fui seu grande admirador e modesto amigo. Já o havia visto antes conduzindo grupos ou liderando debates. Mas aquela noite foi especial. Olhava o rosto das pessoas em meio a um silêncio sepulcral e os via iluminados, naquela emoção

profunda que é inesquecível. Ken mais uma vez demonstrava com uma maestria ímpar que sem espiritualidade nada seríamos. Temos o vício cartesiano e arrogante de discutir administração e liderança como se fossem ciências exatas, previsíveis, com probabilidades controladas. Mero engano: todas as nossas outras habilidades adormecidas há séculos que constituem o extraordinário do gênio humano são aquelas que mais do que nunca serão convocadas para que possamos responder aos complexos e terminais dilemas que o século 21 nos apresenta.

Neste livro, que é o primeiro de uma coleção, Ken nos traz algumas chaves para esses desafios. “O Espírito do Líder” mostra que muito do que sabemos de nada serve. Algumas coisas que pensamos saber sabemos pouco. E muito do que nunca nos preocupamos em aprender se tornou essencial. A sabedoria não é uma qualidade que se compra ou se adquire após alguns cursos. Ela é o resultado de um esforço genuíno em aprendermos muito sobre nós mesmos, sabermos o essencial daquilo que importa, aprendermos sempre com cada experiência e, sobretudo, servirmos à causa que nos move. A confiança gerada pela autenticidade dessa busca inspirará a todos que nos cercam. Líderes ou não, estaremos contribuindo para algo significativo em nossas vidas e na do próximo.

RICARDO YOUNG

Presidente do Instituto Ethos

Abril de 2009

# Introdução

*Todos os grandes líderes tiveram uma característica em comum: a coragem de confrontar inequivocamente a ânsia principal das pessoas de sua época. Esta, e não outra coisa, é a essência de liderança.*

JOHN KENNETH GALBRAITH

**NÃO SOMOS OS PRIMEIROS A ENFRENTAR TEMPOS DESAFIADORES.** A História está repleta de altos e baixos, sucessos e fracassos, períodos de tranquilidade e outros de convulsões. Certamente existe uma diferença de escala entre os tumultos e as possibilidades que enfrentamos hoje se comparados com tudo o que já passou. De qualquer modo, a conectividade global e a capacidade crescente de investigar o que acontece no nosso planeta revelam sérias anomalias sociais, políticas, econômicas e ambientais, como jamais vimos. É uma faca de dois gumes. A proliferação de redes de pessoas mais conscientes e a competência investigativa podem ser a fonte de todas as soluções.

Os valores humanos que surgem como resposta em diversos momentos da História não são tão diferentes dos que afloram agora. A coragem que Galbraith menciona é um deles. A cooperação e a solidariedade a que assistimos na ajuda a países que passaram por desastres naturais, como os ocorridos no início de 2010 (os terremotos no Haiti e no Chile, as chuvas intensas no Brasil), e tantas outras facetas humanas mostram que, como no passado, as soluções já existem nos nossos corações e mentes. Essas facetas fazem parte do potencial humano pouco explorado.

Imagine como seria perder todos os suportes – família, dinheiro, posição na sociedade, saúde, quase tudo –, como sempre acontece nesses desastres. Quando somos reduzidos ao básico da vida, temos duas escolhas: resignar-nos e sucumbir às circunstâncias ou levantar a cabeça e enfrentar tudo com coragem e determinação. Além das posses e dos relacionamentos com os outros, ainda temos a nós mesmos e o grande desafio de superar os medos e mostrar nosso valor. A equação da vida – com tudo ou sem nada – se reduz sempre a essas duas escolhas. O líder é aquele que escolhe levantar-se e lutar. Crises e tumultos tendem a revelar o melhor de nós. Líderes naturais surgem e eles mesmos se surpreendem. Mas é preciso superar o nosso maior inimigo – as negatividades internas, que agem contra nós.

No *Bhagavad Gita*, livro sagrado dos hindus, Krishna desafia o príncipe Arjuna a se levantar e lutar contra seus primos para reconquistar o reino usurpado por eles. Arjuna vacila porque não quer matar seus parentes e levar a

nação a uma carnificina imensa. Como todos os mitos são simbólicos, podemos entender o receio de Arjuna.

O campo de batalha é a nossa mente, e os primos maus são as nossas sombras internas. Sempre somos desafiados a matá-los, mas trememos nas bases. Lutar contra o ego, apegos e frustrações é para os corajosos. Arjuna claramente não acredita em sua vitória, mas finalmente se inspira e segue em frente. Depois de muito diálogo, há uma instrução final:

– Levante-se e lute com determinação.<sup>1</sup>

A realidade atual nos faz refletir profundamente sobre o mundo que estamos criando e as sombras que persistem em nós. Os tão badalados acordos sobre o clima de Copenhague em 2009 fracassaram. Provavelmente a economia mundial será obrigada a mudar radicalmente no futuro próximo. Apesar das advertências reais sobre o estado do meio ambiente e da difícil recuperação do infarto do sistema financeiro global, o conjunto de desgraças pode ser o melhor que nos tenha acontecido – se aprendermos a pensar e a responder diferentemente aos desafios ao nosso redor.

Infelizmente, existe um grande contingente de pessoas que esperam o retorno da normalidade anterior a 2008, sem perceber que foi esse estado de coisas que mais contribuiu para as diversas crises. Tentar criar riquezas do nada, investindo num futuro impossível com dinheiro que não existe de fato, e tratar de forma inconsequente os recursos

1 *Bhagavad Gita*, Cap. 2:37.

naturais do planeta, como se fossem uma fonte inesgotável – muitos gostavam de viver assim e querem que esses “bons tempos” voltem.

O respeitado *McKinsey Quarterly Review*<sup>2</sup> dedica uma seção inteira ao tema *Managing in the new normal* (Gerenciando na nova normalidade). Os títulos dos artigos revelam as preocupações – *Como os gestores devem entender-se com uma economia frágil*, *Lições de liderança para tempos difíceis*, *O que vem a seguir para bancos globais*, *Os mercados globais de capital: entrando numa nova era*, e outras joias do gênero.

Muitos podem pensar: “O momento atual é apenas um pouco mais difícil e logo poderemos voltar a fazer o que sabemos fazer – conquistar os nossos clientes ou eleitores, domar a natureza, cumprir os prazos e vender nossos produtos ou ideias enquanto tiramos o máximo das nossas equipes e fugimos da nossa responsabilidade em relação às gerações futuras. É só voltar a gerir os nossos negócios ou projetos como bem entendemos e pronto!” Mas pense: será quase impossível! O jeito é aprender a enxergar soluções verdadeiras e duradouras em vez de tentar recuperar as sementes dos problemas. Sistemas humanos são assim – altos e baixos, vitórias e derrotas, felicidades e tristezas. A arte é saber navegar bem em um mar de incertezas.

De acordo com artigo publicado na *Harvard Business Review*<sup>3</sup>, os líderes devem acostumar-se a uma sequência contínua de crises sem trégua. A complexidade dos fatores

2 Disponível em: <<http://www.mckinseyquarterly.com>>.

3 HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2009.

que assolam o mundo determina isso. Os autores declaram que no momento em que a economia se recuperar as coisas não voltarão ao estado “normal” e que um modo diferente de liderança será necessário. Dizem: “Economias não podem erigir um *firewall* contra a intensificação da concorrência global, as restrições de energia, as alterações climáticas e a instabilidade política. A crise imediata – que passaremos com a ajuda de adaptações técnicas de peritos em políticas – simplesmente prepara o terreno para uma crise sustentada ou mesmo permanente de desafios sérios e desconhecidos”.

Um artigo recente do *Washington Post*<sup>4</sup> reforça ainda mais a necessidade de mudanças fundamentais na maneira como operamos a economia. A manchete alerta sobre uma reunião recente do FMI (Fundo Monetário Internacional) sobre a crise: “Para as nações que vivem bem, a festa acabou!”. De acordo com o FMI, o futuro da economia mundial depende de “reequilibrar e consolidar”. O “reequilibrar” refere-se à necessidade absoluta dos países que são essencialmente importadores e consumidores (como os Estados Unidos) e dos países que são basicamente exportadores e produtores (como a China e o Brasil) de ajustar as contas entre si. O “consolidar” tem a ver com a redução do déficit fiscal.

Os dois rumos causarão grande impacto nos países em desenvolvimento, que verão a capacidade consumidora dos países “ricos” se reduzir, acompanhado da quase inevitável desvalorização de suas moedas. Até quando, sugere o artigo, a China (e outros países) bancará o déficit interno

4 SCHNEIDER, H. For nations living the good life, the party's over, IMF say. *Washington Post*, 24 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com>>.

dos Estados Unidos para segurar o yuan? O próprio artigo esclarece: “O *People’s Bank of China* tem agido como um cartão de crédito gigante, assegurando consumidores nos Estados Unidos e movimentando modelos de negócio como o da rede Wal-Mart”. Mas não por muito tempo.

Não é difícil enxergar também o fim de outra festa. Países como a China, a Índia e o Brasil terão de ajustar seus “milagres econômicos” a um mundo mais austero. Será uma equação difícil de acertar e um grande desafio para os líderes que não enxergarem que o sistema funciona como uma unidade.

Há duas certezas para os próximos tempos: a primeira delas é que a incerteza continuará. Ninguém sabe qual será o resultado da mistura poderosa desse “reequilibrar e consolidar”, com o aumento da competição global, os avanços tecnológicos, as moedas em estado de fluxo, a mudança climática, a crescente defasagem entre pobres e ricos, a instabilidade política e alguns governos que desrespeitam as normas internacionais e tantos outros ingredientes do caos atual. Ninguém! A outra certeza é que a liderança no que promete ser uma série de crises sustentadas será apenas para os pensativos, corajosos e ágeis. Você conhece alguém assim?

A situação mundial atual é uma oportunidade para alterar positivamente a trajetória dos nossos negócios, nossa vida pessoal, nossa família, comunidade e meio ambiente e criar o palco para um mundo melhor. Pelo menos deveríamos ser sacudidos para fora da complacência que nos condena a enfrentar esses novos desafios com as mesmas fórmulas desgastadas de antes. Como Einstein dizia, não

podemos resolver os problemas de um sistema com a mesma mentalidade que os criou.

É uma chance enorme de nos reavaliar. Queremos viver cuidando apenas de nosso nariz ou dos interesses meramente monetários? Queremos vender as nossas almas a um mundo mecanizado sem significado mais profundo? De fato, mesmo com todos os desafios, podemos viver de forma mais equilibrada em termos profissionais, familiares e espirituais. Podemos iniciar aquelas conversas que têm faltado ou que temos evitado em nossa vida – com nós mesmos, com as pessoas mais queridas e com as pessoas que dependem de nossa liderança.

As crises podem nos fazer mais fortes como indivíduo, como família e como comunidade, ou podem nos arrasar. Ambos os resultados são possíveis. É uma escolha, não uma sentença. Tem a ver apenas com a nossa atitude. Como prisioneiro de um campo de concentração nazista, o autor Viktor Frankl escreveu: “a única liberdade pessoal que nunca pode ser removida é a liberdade de escolher sua atitude, não importam as circunstâncias”.

Uma autoavaliação profunda de reformulação de atitudes é essencial se quisermos levantar a bandeira da transformação deste mundo, por meio de uma ressignificação de nós mesmos e de nossa contribuição para o bem geral.

## **A chave da autoavaliação**

**A autoavaliação** não é uma prática comum no nosso dia a dia conturbado nem prioridade nas maiores escolas e

empresas. Recentemente, conduzi um treinamento sobre como ser líder de si mesmo para os diretores de uma das principais universidades mexicanas. Alguns dos comentários retratam isso:

- » Estamos muito acostumados a organizar cursos para os outros. Foi a primeira vez nos vinte anos que estou aqui que fizemos um curso para nós mesmos.
- » Nunca tinha olhado para o verdadeiro potencial que tenho dentro de mim.
- » Este tempo de reflexão sobre quem somos e o que podemos fazer será um divisor de águas na nossa vida.

Essa investigação reflexiva pode revelar uma capacidade de liderar que jamais imaginamos. Desenvolver o líder requer coragem e a capacidade de desaprender muitos dos conceitos que podemos considerar sagrados, mas que têm tido impacto residual e constante de desacelerar nosso passo.

Muitos de nós nos lembramos com nostalgia da infância. Sentimos saudade de como tínhamos ingredientes de líderes naturais, de como éramos aventureiros e autênticos, sem medo de experimentar algo novo, procurando sempre descobrir como funcionava tudo e com uma imaginação quase sem limites. Sabíamos exatamente o que queríamos e éramos determinados a consegui-lo. Nada parecia impossível.

Lamentavelmente, ao longo da vida, enterramos muitas dessas características naturais à medida que entramos nos conformismos e nos sistemas de um mundo adulto inseguro, confuso e sem muita imaginação. O que aconteceu

com o líder potencial que ainda reside na nossa essência esperando ser libertado? A autoavaliação não apenas ajuda a trazer esse potencial para a luz do dia, mas também identifica as barreiras profundas que o detém.

Sem dúvida, uma das influências mais poderosas na nossa formação tem sido a quantidade de vezes que escutamos a palavra “não”. Certa vez, ouvi em uma palestra que até os 7 anos de idade uma criança chega a ouvir 100 mil “nãos”. Mesmo que não sejam tantos, representam muitas recusas: *Não faça! Não dá! Não pode! Nem pensar!* Pais e professores (a maior parte das vezes com toda a razão) tentaram nos dar um rumo correto para o nosso bem. Infelizmente, um dos efeitos colaterais parece ser o enterro da nossa ousadia criativa à medida que entramos nos sistemas de obediência e conformidade – em casa, na escola, na faculdade e, finalmente, nas corporações. Em vez de líderes, nosso sistema produz seguidores das ordens de outros. Poucos são os que conseguem preservar suas amarras internas destrancadas e manter a faísca da independência do pensamento, da criatividade, da autoconfiança e da ousadia acesa.

Hoje, precisamos de líderes que ousam pensar “fora da caixa”, que podem dizer “sim” para o sustentável e “não” para o que não é, e inspirar outros a tomar a decisão de criar um futuro que realmente vale a pena. O líder é justamente aquele que consegue enxergar além das limitações de suas referências anteriores e empreender coisas diferentes para o benefício geral.

## Descobrimos a próxima dimensão do líder

Um desenho animado com o personagem *Dr. Quantum* do documentário *Quem somos nós?*<sup>5</sup> sobre a visão quântica do mundo, cujo título é *Dr. Quantum visits Flatland (Dr. Quantum visita a Planolândia)*, ilustra bem o dilema dos conformistas.

*Planolândia* é um mundo com apenas duas dimensões habitado por linhas, círculos, quadrados, polígonos etc. Os seres desse lugar só têm comprimento e largura. Para cima e para baixo são apenas conceitos inconcebíveis, de tal modo que especular a respeito de outras dimensões é proibido.

A dimensão interna em que o potencial de cada um aguarda sua vez é vista por muitos executivos com a mesma incredulidade de um círculo que tenta entender uma esfera. A possibilidade de autodesenvolvimento a partir da compreensão profunda do ser e do mundo em que vivemos acaba sendo um fracasso da imaginação. São os *planolandeses* tentando entender a dimensão seguinte.

Numa conversa que tive com um grande amigo que hoje é o presidente mundial de uma das maiores empresas fabricantes de tintas, ele revelou pelo menos sua disposição nesse sentido. Ele disse: “Não somos suficientemente conscientes para enxergar, pelas relações que temos, que somos parte deste mundo. É o baixo nível da nossa consciência que reduz a nossa capacidade de manter a coerência entre

5 *Quem somos nós? (What the bleep do we know?)*, Lord of the Wind Films, Estados Unidos, 2004. (Disponível em: <<http://www.whatthebleep.com>>)

os valores que queremos como seres humanos e os valores que vivemos como ‘seres de negócio’?”

Como líderes de nossas famílias, empresas e comunidades, temos a responsabilidade de começar a criar e sustentar a unidade de valores entre o que praticamos e o mundo do qual fazemos parte. Temos de nos conscientizar de que somos cidadãos globais, que querem viver e contribuir para um mundo melhor para todos.