

Entrevista: Stephen Covey

"Não peça aumento" - Há táticas mais eficientes do que essa para quem quer ganhar mais, diz o guru que assessora os executivos mais poderosos do mundo

O administrador de empresas americano Stephen Covey (actualmente com 76 anos) é um fenómeno na área da auto-ajuda empresarial. Um de seus primeiros livros, Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, ultrapassou a marca de 15 milhões de cópias vendidas, ocupou as listas de best-sellers durante 8 anos consecutivos e deu-lhe status de referência no mundo dos negócios. Conselheiro do ex-presidente americano Bill Clinton, ele acaba de lançar o livro O Oitavo Hábito. A obra, sobre como se tornar um líder, chegará nos próximos dias às livrarias brasileiras. Em entrevista a VEJA, Covey conta suas experiências com governantes a quem assessorou, fala da importância da generosidade para quem exerce cargos de chefia e dá dicas de como aumentar as hipóteses de obter sucesso profissional – do momento de pedir emprego à hora de formar uma equipa.

Veja – Como foi a consultoria que o senhor prestou a governos de diversos países?

Covey – A minha experiência autoriza-me a dizer que os governantes são infinitamente menos eficientes do que os CEOs das grandes companhias privadas. O político não precisa enfrentar a competição de um alto executivo para manter o cargo em uma empresa. Se não fizer nenhuma grande asneira, seu poder está garantido. É por isso que os governantes se dão ao luxo de errar mais como líderes e recorrer a práticas atrasadas de gestão. A pior delas é a tentação autoritária dos partidos de direita e de esquerda no mundo todo.

Veja – Por que o governo chinês o contratou?

Covey – Eles querem que eu transforme velhos burocratas em empreendedores competitivos, capazes de desenvolver zonas comerciais e criar uma classe média sólida no país. O que eu digo a eles, basicamente, é que precisam trabalhar num ambiente de confiança mútua, sem esconder informação uns dos outros. Devem ter em mente, também, o objectivo final bem claro. Bato nessa tecla porque ainda escuto dos chineses um discurso ambíguo. Por um lado, eles têm horror à ideia de se tornar uma nova ex-União Soviética e querem ingressar na modernidade, ser competitivos para valer. De outro, morrem de medo de mudar. Os líderes de lá estão ainda numa tremenda crise de insegurança.

Veja – O senhor já testemunhou muitas "crises de insegurança" de chefes políticos?

Covey – Muitas. Certa vez, passei uma temporada em Camp David, durante o primeiro reinado, por assim dizer, dos Clinton. O presidente estava a sofrer porque se sentia enfraquecido depois de ter perdido cadeiras importantes nas eleições para o Congresso. Hillary, por sua vez, estava particularmente deprimida porque havia trabalhado duro na proposta de nacionalização dos planos de saúde, barrada pelos parlamentares. Nesse estado de espírito, o casal Clinton me convocou para discutir princípios da boa liderança. É uma experiência interessante conhecer um poderoso em sua casa de campo. Ele fica autêntico a ponto de confessar a um estranho como eu: "Me ajude, não sei o que fazer".

Veja – E o que disse ao presidente americano?

Covey – Ele estava preocupado em imprimir eficiência ao governo e achava que precisava unir sua equipe para ter sucesso. Dei a dica de que colocasse em prática um dos princípios que considero básicos para o bom gestor: aquele segundo o qual um líder se torna eficiente quando aprende a dividir seus louros e troféus com os subordinados. O presidente escutou com atenção. Digo sempre que só é bom chefe quem sabe comemorar a vitória de um chefiado como se fosse sua. E, na verdade, é dele mesmo. Na iniciativa privada, trata-se de um jeito de liderar já bastante disseminado entre as maiores empresas do mundo. Há vários exemplos por aí.

Veja – Dê um.

Covey – Outro dia, estava fazendo uma palestra para uma plateia internacional de executivos da Motorola e perguntei a eles quantos haviam ascendido na carreira porque tiveram como chefe um sujeito do tipo generoso. Quase todos levantaram o braço.

Veja – Sua experiência nas grandes empresas mostra que elas são bem geridas?

Covey – Tenho uma estatística para isso, baseada em meu trabalho em 400 das 500 maiores empresas do mundo: 1 de cada 4 CEOs está no lugar errado porque não reúne as qualidades básicas de um bom chefe. Quer dizer que são incompetentes ou prescindem de carácter. Os incompetentes não têm a capacidade de fazer julgamentos e tomar decisões acertadas. Já os que não têm carácter estão tão voltados para o próprio ego e seu projecto pessoal de carreira que deixam de lado um princípio básico da liderança: o de que é necessário inspirar os liderados valendo-se de uma conduta moral exemplar. A força de um chefe vem da admiração que ele desperta – e não do medo que inspira. Uma gestão baseada no medo leva a consequências fatais para a produtividade.

Veja – Quais?

Covey – Em uma pesquisa feita com 23 000 executivos nas maiores empresas dos Estados Unidos, apenas 15% disseram ter instituído um ambiente de confiança entre seus subordinados. Na maioria dos casos, há desconfiança e medo. O resultado disso é desastroso porque os funcionários, inseguros, passam a relatar ao chefe apenas o que acham que ele quer ouvir. Não é por acaso que 37% dos CEOs admitem saber pouco a respeito do que se passa em sua própria organização. A história mostra que manter o poder pelo medo não funciona no longo prazo. A via da confiança e do respeito é a mais eficiente.

Veja – O senhor pode dar um exemplo?

Covey – Há o exemplo de George Washington, o primeiro presidente americano. Ele teve o mérito de lidar com a oposição vinda de todos os lados e conseguir chegar a uma Constituição que era o produto

de vários pontos de vista. Gosto de citar esse caso em minhas palestras para defender a tese de que o importante para um chefe não é esbanjar carisma nem exibir força. George Washington era de personalidade tímida e estava cercado de pessoas muito mais carismáticas do que ele, mas inspirava mais confiança e respeito.

Veja – Em seu livro, o senhor diz que qualquer pessoa pode tornar-se um líder. Como?

Covey – Sei que essa ideia cheira a um velho cliché da sociedade industrial, mas não é. O que defendo é que todo mundo tem uma área da vida na qual é especial, seja no campo das competências intelectuais, seja no sector das emoções – e por isso pode inspirar outras pessoas. O problema é que, muitas vezes, os indivíduos não sabem sequer rastrear as próprias habilidades. O primeiro passo para desenvolver liderança, portanto, é descobrir quais são essas aptidões. No ambiente de trabalho, um bom chefe pode ser o desbravador das tais habilidades especiais. Em casa, a família tem um papel importante.

Veja – Isso é suficiente?

Covey – Não. Para influenciar outras pessoas, é preciso aprimorar as habilidades pessoais com disciplina e, sobretudo, ter um entusiasmo verdadeiro pela coisa. Canso de repetir nas empresas para as quais presto consultoria que a melhor forma de saber se vale a pena contratar uma pessoa, seja para o alto escalão, seja para o chão da fábrica, é fazendo a ela duas perguntas simples: o que adora fazer na vida e o que faz melhor. Quem não tem paixão por nada que diga respeito aos objectivos da empresa deve ser descartado de cara. Por isso recomendo às pessoas que estão desesperadas atrás de um emprego que, antes de se submeter à maratona de entrevistas, tenham bem claro em mente o que podem oferecer de melhor para o empregador.

Veja – E dá certo?

Covey – Segundo pesquisas que fiz nos departamentos de recursos humanos das grandes empresas, essa estratégia resulta em 75% de sucesso para quem pede emprego. Sem o factor entusiasmo, as hipóteses caem a 5%. Achar emprego é uma das maiores angústias modernas. A outra é ganhar mais dinheiro.

Veja – O que o senhor recomenda a quem quer pedir aumento de salário?

Covey – Minha resposta, à primeira vista, não é muito popular. Digo: "Não peça". Isso porque as hipóteses de sucesso para quem entra na sala do chefe a implorar um aumento são remotas demais para valer o risco. Sugiro uma tática que se demonstra muito mais eficiente: 1º aconselho que, ao contrário de esperar por tarefas, o funcionário vá atrás delas, chamando para si cada vez mais responsabilidade. A pró-actividade é um dos meus mais estimados princípios. Em 2º lugar, recomendo que o chefiado tente saber tudo sobre o ambiente em que está inserido, a situação da empresa, as questões que mais angustiam o chefe. Resumo da ópera: não se apresente como um motivo de dor de cabeça, mas como uma pessoa que está lá para trazer soluções. Ai, sim, conseguirá o aumento. Ele vem como uma consequência natural.

Veja – Quem são os profissionais que actualmente conseguem as melhores vagas no mercado de trabalho?

Covey – Eles reúnem quatro características básicas: além da paixão e da disciplina, sobre as quais já falamos, eles têm uma visão ampla dos assuntos e são pessoas extremamente racionais na hora de tomar decisões. Repare que não são os mais competitivos, aqueles que têm na ascensão profissional seu maior objectivo e não param de olhar para o que o colega do lado produz. Esse tipo está perdendo espaço conforme o mercado de trabalho se moderniza.

Veja – Por quê?

Covey – As empresas perceberam que a competição interna emperra o fluxo de informações entre as pessoas, o que acaba comprometendo a produtividade. Isso explica por que as empresas estão, pouco a pouco, a trocar o chip e adoptando uma nova cultura em relação ao assunto. Veja o que aconteceu na General Electric. Eles fizeram uma limpeza na sede, porque consideravam que suas principais cabeças ainda cultivavam a ideia de que a competição é a força motriz de uma empresa lucrativa. O resultado pode ser medido na comparação com os concorrentes. Várias divisões da GE conquistaram a liderança no mercado depois disso.

Veja – Seus princípios valem para a vida pessoal?

Covey – Certamente. Não tento ensinar nenhuma fórmula da felicidade, mas proponho uma mudança de hábitos que tem se revelado eficiente nos vários campos da vida. O que digo, em suma, é que, no lugar de sentir-se um produto imutável da genética ou um azarado pelo meio em que vive, o indivíduo deve procurar tomar as rédeas da situação, tendo objectivos em mente e uma postura activa. O mais difícil para as pessoas, hoje, é saber priorizar o que consideram mais importante.

Veja – E o que o senhor fala a elas?

Covey – Minha dica é simples: aprendam a discernir, no trabalho, o que parece urgente do que é de facto importante. Na prática, as pessoas podem até reduzir sua carga horária, mas vão produzir mais e ter um tempo maior com a família. Quando falava isso no passado recente, era impopular no ambiente das empresas. Hoje sou ovacionado.

Veja – O senhor segue todos os seus passos?

Covey – Em geral, sim, mas às vezes até eu acho essa auto-ajuda toda difícil de acompanhar. Meus filhos são a patrulha: "Pai, se você ensinou isso ao presidente dos Estados Unidos, não pega bem não fazer o que diz". Eles estão certos.

Adaptação da entrevista efectuada a Stephen Covey pela Revista Veja em 30/03/2005