

O poder de uma boa história



A força de um líder reside em sua capacidade de persuasão, que depende da narrativa, ou seja, da arte de elaborar e apresentar uma boa história, como diz o especialista de Harvard Howard Gardner nesta entrevista exclusiva

O sistema de valores de qualquer sociedade se fundamenta no poder que uma narrativa tem de cativar os corações e mentes daqueles que a ouvem e, ao mesmo tempo, de sua capacidade de estabelecer parâmetros e diretrizes morais. Todos os mitos que fundam e constituem a “alma” de um país, assim como os da vasta maioria das religiões, são, no fundo, histórias que encerram valores morais nas quais a sociedade encontra a coesão necessária para alcançar objetivos comuns.

Isso também se aplica ao mundo das empresas. Sempre há histórias às quais um líder pode recorrer para convencer e inspirar seus funcionários –fenômeno que foi profundamente pesquisado por Howard Gardner, autor de *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (ed. Basic Books). Para ele, a arte de contar histórias é a característica que define todos os grandes líderes, dentro e fora do âmbito empresarial. Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**, Gardner explica a natureza da liderança e sua relação com a elaboração de uma narrativa eficaz, capaz de mobilizar os membros de uma organização. Todos os líderes, segundo sua visão, devem ter um lado de Sherazade, a mais célebre das contadoras de histórias, imortalizada em *As Mil e uma Noites*.

O que um líder pode ter em comum com um contador de histórias?

Gostaria de definir, primeiro, o que entendo por líder. Um líder é um indivíduo que influencia significativamente o pensamento, os sentimentos ou a maneira de ser dos demais. Existem dois tipos de líderes: diretos e indiretos. A maioria dos líderes que a sociedade reconhece é de líderes diretos, porque se relacionam “cara a cara” com seus interlocutores. Os líderes indiretos são os que exercem influência sobre os demais pelas obras ou trabalhos que realizam. Sejam diretos ou indiretos, o que há de comum a todos eles é a capacidade de elaborar narrativas e, particularmente, histórias voltadas para a formação da identidade de seus seguidores.

É importante que um líder seja bom narrador, capaz de personificar ou tornar emblemática a história que estiver contando. Quando se dirige a especialistas em algum tema e quer se aprofundar nele, precisa de uma narrativa sofisticada que trilhe caminhos diferentes. Se ele se encontra diante de um grupo heterogêneo, em que existem diferentes níveis de entendimento, sua história deve ser simples, quase elementar, para que seja compreendida por todos.

“A liderança de [Alfred] Sloan era direta quando ele se dirigia aos milhares de funcionários da GM. Peter Drucker era respeitado pela liderança indireta por meio de suas obras”

Levando isso em consideração, seriam os políticos os líderes que contam as histórias mais simples, já que lidam com o mais heterogêneo dos públicos?

Há um conto da escritora chilena Isabel Allende que cito em meu livro *Leading Minds* justamente para explicar essa questão. Ele relata a história de Belisa, uma bela jovem que, para sair da pobreza, vendia palavras: por cinco centavos, oferecia versos de amor; por sete, cartas de amor completas; e por 12, insultos capazes de fazer chorar durante vários dias os inimigos mais duros e frios que o comprador pudesse ter. Certo dia, Belisa deparou com o Coronel, político que mandou seqüestrá-la ao perceber o poder de suas palavras. Enquanto seus homens a agrediam e a intimidavam, o Coronel revelava a ela seus desejos de se tornar presidente. E, como precisaria de um discurso capaz de conquistar o voto popular, ele a obrigou a lhe vender as palavras necessárias. A jovem fez isso e ele ganhou as eleições, graças à forma simples, inspiradora e universal da linguagem que utilizou para articular seu discurso.

O Coronel já era um líder, mas de natureza restrita, pois havia se acostumado a falar para públicos especializados em guerra. Dessa forma, diante de suas tropas, era indiscutivelmente um líder. No entanto, ao sentir a necessidade de se dirigir a um público mais amplo, notou que deveria mudar a forma como se expressava, contando outro tipo de história, mais claro e emotivo. É que, para o grande público, as histórias convincentes são aquelas que usam razão e emoção; são as narrativas que ajudam os indivíduos a pensar em coisas básicas, como em quem eles são, de onde vêm e para onde vão.

Que tipo de história devem contar os líderes empresariais?

Com estes ocorrem duas dinâmicas: por um lado, dirigem-se a públicos especializados –por exemplo, em reuniões com diretores e acionistas, que primam pelo detalhe; por outro, também têm de inspirar centenas, às vezes milhares, de funcionários. Alfred Sloan, empresário que levou a General Motors ao auge durante as décadas de 1930 e 1940, dominava muito bem as duas dinâmicas. Especialista em temas corporativos e industriais, Sloan era o homem perfeito para a GM, que, naquele momento, era a mais complexa de todas as organizações comerciais dos Estados Unidos. Sloan tinha formação em administração de empresas construída numa carreira universitária e ampla experiência em empresas do porte da Hyatt e da United Motors; assumiu o comando da GM e exerceu forte liderança indireta, com idéias muito respeitadas por seus colaboradores e acionistas. Não importavam as qualidades de Sloan como pessoa e menos ainda que os acionistas o conhecessem de fato. O que contava eram suas idéias, que infundiam respeito. Algo parecido ocorreu com alguns autores e ideólogos. Peter Drucker, por exemplo, era respeitado no mundo do *management* porque exercia uma liderança indireta por meio de suas obras.

No entanto, a liderança de Sloan também era direta quando ele se dirigia aos milhares de funcionários da GM com uma narrativa de identidade contundente: a General Motors foi a maior companhia dos Estados Unidos durante o pós-guerra; assim, o que era bom para a GM era bom para o país. Era o símbolo da nação. Sloan se apresentava aos funcionários como um patriarca generoso, que não somente administrava a empresa mais importante dos Estados Unidos, como também era o sustentáculo do modelo de empresa que representava todos os valores do modo de vida norte-americano.

E é por isso que os norte-americanos vêm com tristeza o atual estado financeiro em que a GM se encontra?

Sem dúvida; sua importância vai além do aspecto econômico. Ela não é só mais uma empresa, é uma organização que chegou a representar todo um sistema de valores relacionados com a identidade norte-americana. E sua crise atual evidencia a ausência desse tipo de narrativa patriótica e triunfal.

Saiba mais sobre Gardner

HOWARD GARDNER se destacou no meio acadêmico norte-americano por estudar em profundidade os fenômenos da liderança e da inteligência. Filho de refugiados da Alemanha nazista, é diretor do chamado “Projeto Zero”, da faculdade de pedagogia da Harvard University –onde também dá aulas de educação e psicologia–, e professor titular de neurologia na faculdade de medicina da University of Boston.

Em 1983, Gardner apresentou sua teoria das “inteligências múltiplas” no livro *Estruturas da Mente* (ed. Artmed). Em *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, sua obra mais vendida até agora, abordou a capacidade dos líderes de elaborar bons relatos. Seus três livros mais recentes são *Gardner Under Fire*, *Multiple Intelligences: New Horizons, Development & Education of the Mind* e *Changing Minds* (todos, ed. Harvard Press). Em 2007, deve publicar *Five Minds for the Future*.

Muitos empresários poderiam argumentar que, mais que uma boa história, uma companhia precisa de um administrador eficiente...

E poderiam ter razão! Na verdade, a utilidade das histórias no atual mundo dos negócios foi questionada em variadas frentes. Por exemplo, quando Louis Gerstner se encarregou da IBM, no início dos anos 1990, declarou que a última coisa que a companhia precisava era de um visionário, e o que realmente faltava era uma boa administração e um corte amplo nos gastos. Ele tinha razão. Esse tipo de pensamento foi o que salvou a IBM naquele momento.

Histórias inesquecíveis

Conheça algumas histórias e projetos que exemplificam o poder, até negativos em alguns casos, da narrativa nas principais corporações do mundo.

■ Atualmente, a 3M tem considerado a elaboração do discurso em seu planejamento, com a finalidade de gerar entusiasmo e compromisso entre seus funcionários. As histórias estratégicas determinam o cenário, introduzem o conflito próprio do drama, delineiam os desafios que a empresa enfrenta e encaminham resoluções que cristalizam a visão de futuro da companhia.

A IBM prepara seus executivos por meio de cursos internos que ensinam histórias ideais para serem contadas e recontadas em tempos de crise.

Noel Tichy, professor de comportamento organizacional e autor de *The Leadership Engine*, promove oficinas de trabalho em companhias como Ameritech, Royal Dutch/Shell e Coca-Cola. Segundo ele, os líderes de negócios precisam desenvolver um ponto de vista que seja facilmente transmissível, um conjunto de idéias e valores em que a empresa fundamente sua existência e seu crescimento. E a melhor forma de transmitir essa filosofia é por meio de uma história.

■ As histórias corporativas podem ser usadas de muitas formas. O departamento de recursos humanos pode incluí-las em manuais e dividir com os novos funcionários todas as esperanças, lutas e avanços que a empresa tem desenvolvido desde sua fundação. Esse tipo de dinâmica dá aos colaboradores um sentido de identidade e orgulho e lhes permite sentir-se parte de algo importante. As histórias corporativas são também ferramentas ideais para vender, pois oferecem um contexto de informação do produto importante para os consumidores cada vez mais exigentes, que cos-

tumam optar por marcas que apresentem características diferenciadas.

■ A Hewlett-Packard é uma companhia que reconhece o poder das histórias corporativas. Quase todos na empresa já ouviram sobre a proverbial confiança que Bill Hewlett tinha em seus funcionários. Certa vez, por exemplo, ele descobriu que um dos depósitos para guardar artigos de papelaria estava fechado. Indignado, violou a fechadura e escreveu um recado: "Não fechem a porta. Aqui, todos confiamos na honestidade dos demais".

■ Outro exemplo do poder de uma boa história corporativa é o do CEO da British Airways, Willy Walsh. Uma das primeiras coisas que fez ao assumir o cargo foi voar num avião da empresa. Como a primeira classe estava completa, a tripulação se dispôs a mudar um dos passageiros para a classe de turistas, para poder acomodar o presidente. Walsh se negou categoricamente. "De maneira alguma, a pessoa pagou a passagem. Podem me dar qualquer assento disponível." O único desocupado era um não reclinável, na última fila e ao lado do banheiro. A bordo, as aeromoças levaram revistas e jornais para o presidente. "Não, não", insistiu Walsh. "Primeiro ofereçam para os passageiros que pagaram; tragam-me o que sobrar." Em alguns dias, a história se propagou por toda a companhia em todos os países em que a British Airways tinha escritório. A mensagem era clara: o novo CEO daria prioridade ao cliente, e essa seria a nova filosofia que animaria a empresa.

■ Em uma manhã de outono em 1982, Adam Janus, jovem morador da zona

oeste de Chicago, acordou com fortes sintomas de gripe. Como milhões de pessoas que passaram pela mesma circunstância, ele tomou Tylenol Extra Strength, medicamento bastante popular da Johnson & Johnson (J&J), com a esperança de melhorar. Uma hora depois, sofreu um colapso cardiopulmonar que lhe custou a vida. Na mesma tarde, durante o velório, o irmão de Janus e sua esposa tomaram Tylenol Extra Strength do mesmo frasco daquela manhã. Em menos de 48 horas, eles também morreram. Não foram os únicos. Outros frascos de Tylenol contaminados com cianeto haviam levado a vida de mais três pessoas da região, entre elas uma menina de 12 anos.

Assim que foi descoberta a ligação entre essas mortes e o Tylenol, uma onda de pânico invadiu os Estados Unidos. Para a J&J, o quadro não poderia ser pior: a confiabilidade de sua marca estaria associada ao descrédito. Ralph Larsen, CEO da empresa, estava convencido de que o medicamento não havia sido contaminado com cianeto na planta das fábricas; pensava que o dano tinha sido gerado na cadeia de distribuição ou mesmo nas farmácias. No entanto, havia a possibilidade de que estivesse equivocado. Larsen decidiu fazer o moralmente correto: a J&J retirou do mercado 31 milhões de frascos de Tylenol, cujo custo de venda era de US\$ 100 milhões. Em vez de reagir como outras companhias, com cautela e sigilo, a J&J mostrou alto grau de civismo e preferiu perder dinheiro a arriscar vidas. Hoje, quase 25 anos depois, a história continua sendo o parâmetro de conduta moral e ética a que aspira o setor farmacêutico.

Fontes: *Business Week*, *Fortune* e reportagem HSM Management.

Mas seria também possível dizer que essa atitude de Gerstner era, por si mesma, um ponto de vista e que esse ponto de vista era ele próprio uma história, uma história sobre como um enfoque lógico pode corrigir os excessos de visionários que gastam mal os recursos de uma empresa. Na realidade, Gerstner reconhece que não se pode transformar a cultura de uma organização ditando “regras”; antes é preciso conquistar as pessoas a partir de suas emoções. É por isso que uma boa história e um líder que saiba interpretá-la contam muito.

A administração é complexa, não há dúvida, e por si só constitui um tipo de inteligência bastante relevante em determinados casos. Lembro que Bill Gates dizia que ser visionário é simples; o difícil é ser presidente executivo. Quem poderia dizer que não sabe a que ele se referia? ●

A entrevista é de Mauricio González Lara, colaborador de **HSM Management**.