

JOHN C.  
MAXWELL

AS 21 IRREFUTÁVEIS  
LEIS DA  
LIDERANÇA

smartbook

---

Lisboa



**E**ste livro é dedicado a Charlie Wetzel, meu companheiro de escrita desde 1994. Juntos, escrevemos mais de quarenta livros. Em todos eles, gostei muito da nossa parceria. Tal como eu me esforcei para trazer mais-valias a outras pessoas, identificando e ensinando princípios de liderança, tu, Charlie, foste um recurso valioso para mim e para os meus esforços. Os teus insights e as tuas capacidades enquanto artífice da palavra têm sido desfrutados por milhões de leitores. Como resultado, tens tido maior impacto em mais pessoas do que qualquer outro no meu grupo de amigos mais chegados. Por isso, obrigado.

Titulo original  
The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You

ISBN (original)  
978-0-7852-8837-4

Copyright @ 1998 e 2007 by John C. Maxwell

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados

Edição Portuguesa

Direitos reservados  
SmartBook  
Rua Humberto de Sousa, 25  
2870-123 Montijo  
Tel: +351 967 890 830  
Fax: +351 309 966 018  
Email: geral@smartbook.pt  
Site: www.smartbook.pt

Tradução: Miguel Fernandes

Revisão: Paula Alexandra

Paginação: Design&u

Capa: Artevirtual

Impressão e acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

MAXWELL, John C.  
AS 21 IRREFUTÁVEIS LEIS DA LIDERANÇA: SIGA ESTAS LEIS PARA QUE  
AS PESSOAS O SIGAM

ISBN: 978-989-95434-4-7

CDU 005; 316

Depósito Legal nº 276 805/08  
1ª Edição: Setembro 2008

# ÍNDICE

<i>Prefácio de Stephen Covey</i> .....	9
<i>Agradecimentos</i> .....	11
<i>Introdução</i> .....	13
 I. A LEI DA FASQUIA .....	19
<i>A capacidade de liderar determina o nível de eficácia de cada indivíduo</i>	
Os irmãos Dick e Maurice chegaram tão perto quanto podiam de viver o Sonho Americano – sem o conseguirem fazer. Em vez disso, um indivíduo chamado Ray fê-lo com a companhia que eles tinham fundado. Isso aconteceu porque eles não conheciam a Lei do Limite	
 2. A LEI DA INFLUÊNCIA .....	29
<i>A verdadeira medida da liderança é Influência – nada mais, nada menos</i>	
Abraham Lincoln começou com a patente de capitão, mas, quando a guerra terminou, ele era um soldado. O que aconteceu? Ele foi uma baixa da Lei da Influência.	
 3. A LEI DO PROCESSO .....	41
<i>A liderança desenvolve-se diariamente, não em apenas um dia</i>	
Theodore Rossevelt ajudou a criar uma potência mundial, ganhou um prémio Nobel e tornou-se presidente dos Estados Unidos. Contudo, hoje nem sequer saberíamos o seu nome, não fosse ele conhecer a Lei do Processo.	
 4. A LEI DA NAVEGAÇÃO .....	54
<i>Qualquer um pode controlar o leme, mas é preciso que um líder trace a rota</i>	
Usando uma bússola infalível, Scott liderou a sua equipa de aventureiros até ao final do mundo – e a uma morte inglória. Teriam todos sobrevivido, se ele, o líder, conhecesse a Lei da Navegação.	
 5. A LEI DA ADIÇÃO .....	66
<i>Líderes adicionam mais-valias ao servir os outros</i>	
Que tipo de CEO da galeria da Fortune 500 trabalha numa mesa articulável, atende o seu próprio telefone, está sempre em contacto com os funcionários e é criticado por Wall Street por ser demasiado bondoso para com os empregados? O tipo de líder que compreende a Lei da Adição.	

6. A LEI DA SOLIDEZ .....	81
<i>A Confiança é a Fundação da Liderança</i>	
Se Robert McNamara tão somente conhecesse a Lei da Solidez, a guerra do Vietname – e todas as suas implicações nos Estados Unidos – poderia ter tido um resultado muito diferente.	
7. A LEI DO RESPEITO .....	93
<i>As pessoas seguem naturalmente líderes mais fortes do que elas</i>	
As probabilidades estavam contra ela de quase todos os modos possíveis, mas milhares e milhares de pessoas identificaram-na como sua líder. Porquê? Porque não podiam evitar o poder da Lei do Respeito.	
8. A LEI DA INTUIÇÃO .....	108
<i>Os líderes avaliam tudo em função da liderança</i>	
Como consegue Steve Jobs continuar a reinventar a Apple e a conduzi-la ao nível seguinte? A resposta pode ser encontrada na Lei da Intuição.	
9. A LEI DO MAGNETISMO .....	125
<i>Quem somos determina quem atraímos</i>	
Como conseguiu o exército da Confederação – com poucos recursos humanos e mal equipado – aguentar tanto tempo contra o poderoso exército da União? Os confederados tinham melhores generais. Por que tinham eles os melhores generais? A Lei do Magnetismo deixa isso claro.	
10. A LEI DA EMPATIA .....	136
<i>Os líderes falam ao coração antes de pedirem uma mão</i>	
Enquanto novo líder, John sabia que a pessoa mais influente na organização podia minar a sua liderança. O que fez ele? Estabeleceu uma ligação, recorrendo à Lei da Empatia.	
11. A LEI DO CÍRCULO ÍNTIMO .....	150
<i>O potencial de um líder é determinado por aqueles que lhe são mais chegados</i>	
Lance Armstrong é tido como o maior ciclista que alguma vez viveu. As pessoas apreciam a sua resistência; apreciam o seu brutal regime de treino. Aquilo de que sentem falta é a Lei do Círculo Íntimo.	

12. A LEI DO INVESTIMENTO .....	164
<i>Somente líderes seguros dão autoridade aos outros</i>	
Henry Ford é considerado um ícone do mundo empresarial norte-americano por ter revolucionado a indústria automóvel. O que o fez tropeçar de tal forma que o seu filho temia que a Ford Motor Company tivesse de fechar as portas? Ele foi feito prisioneiro da Lei do Investimento	
13. A LEI DA IMAGEM .....	179
<i>As pessoas fazem o que vêem</i>	
A Easy Company obstaculizou o avanço germânico na ofensiva de Ardenne e jogou por terra as esperanças de Hitler travar o avanço dos aliados. Foram capazes de fazê-lo devido à Lei da Imagem.	
14. A LEI DA ADESAO .....	194
<i>As pessoas aderem ao líder e depois à visão</i>	
Libertaram a sua nação por via do protesto pacífico, mesmo que isso tenha custado a vida a milhares de pessoas. O que poderia inspirá-los a tal coisa? A Lei da Adesão.	
15. A LEI DA VITÓRIA .....	206
<i>Os líderes encontram um modo de a equipa vencer</i>	
Quem salvou a Inglaterra do Blitz, desfez o apartheid na África do Sul e fez os Chicago Bulls ganhar múltiplos campeonatos? Nos três casos, a resposta é a mesma. Os líderes viveram de acordo com a Lei da Vitória.	
16. A LEI DO GRANDE IMPULSO .....	219
<i>O impulso é o melhor amigo de um líder</i>	
A película de dois minutos pretendia revelar as possibilidades da tecnologia de animação da empresa. O que acabou por fazer foi convocar o poder do impulso – gerando biliões de dólares de lucro.	
17. A LEI DAS PRIORIDADES .....	234
<i>Os líderes compreendem que actividade não é necessariamente obtenção de resultados</i>	
Chamaram-lhe mago. As suas prioridades estavam tão ordenadas que, se lhe dessem uma data e uma hora, ele podia	

identificar exactamente o exercício que os seus jogadores estavam a praticar e as razões para tal! Foi assim que ganhou dez campeonatos. O que pode a Lei das Prioridades fazer por si?

## 18. A LEI DO SACRIFÍCIO ..... 246

*O líder tem de abdicar para reinar*

De que abdicaria em prol das pessoas que o seguem? Este líder deu a sua vida. Porquê? Porque ele percebeu o poder da Lei do Sacrifício.

## 19. A LEI DO TIMING ..... 260

*Quando liderar é tão importante quanto o que se faz e para onde se vai*

Em todos os níveis, líderes baixaram os braços: o mayor, o governador, o secretário de estado e o presidente. Nenhum deles entendeu a potencial devastação que pode ocorrer quando um líder transgride a Lei do Timing.

## 20. A LEI DO CRESCIMENTO EXPONENCIAL ..... 272

*Para ter crescimento, lidere seguidores – para multiplicar, lidere líderes*

É possível treinar mais de um milhão de pessoas por todo o planeta? Sim, é, se usarmos a matemática de um líder. Esse é o segredo da Lei do Crescimento Explosivo.

## 21. A LEI DO LEGADO ..... 285

*O valor duradouro de um líder é avaliado pela sua sucessão*

O que vão as pessoas dizer no seu funeral? As coisas que dirão amanhã dependem de como vive hoje, recorrendo à Lei do Legado.

## *Conclusão* ..... 294

## *Apêndice A: Avaliação das 21 Leis da Liderança* ..... 295

## *Notas* ..... 302



## PREFÁCIO

---

STEPHEN COVEY

Quando John Maxwell me pediu para escrever este prefácio à edição comemorativa do 10º aniversário de *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*, senti-me honrado e intrigado. Ao longo das duas últimas décadas, eu e John temos seguido vias paralelas nas nossas palestras e nos nossos textos. Ao longo dos anos, temos os dois sido chamados “especialista em liderança”. Conhecemos e respeitamos o trabalho um do outro. Apesar das semelhanças entre as nossas mensagens, raramente nos dirigimos às mesmas audiências.

Assim, recomendar este livro permite-me apresentar John Maxwell e os seus ensinamentos a pessoas do meu círculo que ainda não tenham lido nada da sua autoria. E há melhor livro para recomendar do que esta nova e aperfeiçoada edição de *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*? Este livro funciona como um tipo de manifesto dos ensinamentos e da vida de John Maxwell. Leia este livro e ficará a conhecer a pessoa do seu autor, bem como a sua filosofia de liderança.

Quando *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança* foi publicado, em 1998, apercebi-me de quão práticas e aplicáveis as leis eram. Ainda o são. Ao longo de mais de três décadas, John Maxwell desenvolveu a sua reputação como comunicador. E, tal como ele diz, os comunicadores “tornam simples o que é complexo”. Em vez de um estudo místico quanto à questão da liderança, este livro é mais um fundamental manual de ensino. Em cada capítulo, o leitor irá *conhecer* pessoas que observaram – ou não – a lei em causa. A própria lei é definida de forma clara e simples. E – o que é mais importante – John vai dar-lhe directivas específicas para aplicá-la no contexto da liderança no seu escritório, na comunidade, na família ou na igreja.

Quanto a esta revisão, John disse-me que estava entusiasmado acerca da oportunidade de incluir as lições que aprendeu desde a altura em que escreveu *As 21 Leis*. Sei bem o que isso significa. A liderança não é algo estático, tal como não deviam ser os livros sobre esse assunto. Acredito que esta edição terá um impacto ainda maior do

que a anterior. Leis foram actualizadas, ilustrações foram refinadas e aplicações foram melhoradas. Os conceitos fundamentais de liderança não foram abandonados; ao invés disso, passaram por uma actualização para uma nova geração de líderes. Por melhor que fosse a edição original, esta é ainda melhor.

Se *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança* forem uma novidade para o leitor, deixe-me que lhe diga que a leitura deste livro vai ser um verdadeiro bálsamo. À medida que for lendo, sentir-se-á encorajado e a sua habilidade para liderar aumentará. Se leu a primeira edição, ficará encantado com a leitura desta nova edição. Aprenderá muitas lições novas e será lembrado de verdades muito úteis. Ao completar as novas actividades de aplicação, irá realmente aperfeiçoar as suas competências.

Espero que goste e colha benefícios da leitura deste livro, tal como aconteceu comigo. Nele irá encontrar histórias de liderança absolutamente fascinantes e inspiradoras.

STEPHEN R. COVEY

AUTOR DE *THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE*,  
*THE 8TH HABIT E EVERYDAY GREATNESS*

## AGRADECIMENTOS

---

Obrigado aos milhares de líderes ao redor do mundo que aprenderam e, algumas vezes, desafiaram as leis da liderança, fazendo-me assim apurar o meu pensamento.

Obrigado à equipa da Thomas Nelson, que me deu a oportunidade para rever e melhorar este livro, e especialmente a Tami Heim, pela sua liderança estratégica, e a Victor Oliver, cujo papel foi fundamental para o desenvolvimento do conceito original.

Obrigado a Linda Eggers, minha assistente executiva, e sua assistente, Sue Caldwell, pelo seu tremendo trabalho e pela disposição de, todos os dias, irem além do que era esperado.

Obrigado a Charlie Wetzels, meu escritor, e Stephanie, sua esposa, sem os quais este livro não seria possível.



## INTRODUÇÃO

---

Qualquer livro é uma conversa entre o autor e o leitor. Algumas pessoas agarram um livro na esperança de encontrar um certo encorajamento. Outras devoram a informação de um livro como se estivessem a participar num seminário intensivo. Outras, ainda, encontram nas páginas um mentor com quem podem reunir-se numa base diária, semanal ou mensal.

No que respeita a escrever livros, aquilo de que mais gosto é a oportunidade de “falar” com muitas pessoas que nunca irei encontrar pessoalmente. Foi por isso que em 1977 decidi tornar-me escritor. A minha paixão de trazer mais-valias às pessoas deu-me energia para escrever. Essa paixão ainda hoje me motiva. Para mim, poucas coisas são mais recompensadoras do que alguém que nunca conheci pessoalmente abordar-me e dizer: “Obrigado. Os seus livros foram uma grande ajuda.” É por isso que escrevo – e é por isso que pretendo continuar a escrever!

Apesar da profunda satisfação de saber que os meus livros ajudam pessoas, existe também uma grande frustração em ser um autor. Uma vez que um livro é publicado, fica congelado no tempo. Se eu e o leitor nos conhecêssemos pessoalmente e nos encontrássemos esporadicamente para conversarmos sobre liderança, eu iria poder partilhar algo novo em todas as ocasiões. Como pessoa, continuo a amadurecer. Leio com muita frequência. Analiso as minhas incorrecções. Converso com líderes natos para aprender com eles. Cada vez que nos sentássemos, eu diria: “Não faz ideia do que aprendi recentemente.”

Como orador em conferências e outros eventos, ensino frequentemente os princípios de que escrevo nos meus livros e estou constantemente a actualizar os meus materiais. Uso histórias novas. Refino ideias. E, perante as minhas plateias, com frequência desenvolvo novas perspectivas. Contudo, quando volto a livros que escrevi, apercebo-me, antes de mais, do quanto mudei desde o momento da escrita. Depois, sinto-me frustrado pelo facto de os livros não acompanharem o meu processo de amadurecimento e mudança.

Foi por isso que me senti entusiasmado quando, na minha editora, a Thomas Nelson, me perguntaram se eu gostaria de rever *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança* para o lançamento de uma edição comemorativa de décimo aniversário. Quando escrevi o livro, tive-o como a minha resposta à questão: "Se pudesse condensar numa lista breve tudo aquilo que, ao longo dos anos, aprendeu sobre liderança, o que obteria?" Coloquei a essência da liderança no papel, da forma mais simples e clara que consegui. Pouco depois de o livro ser publicado e aparecer em quatro diferentes listas de livros mais vendidos, apercebi-me de que tinha potencial para ajudar muitas pessoas a tornarem-se melhores líderes.

## CRESCIMENTO = MUDANÇA

Agora, passados vários anos, há elementos da edição original com os quais já não me sinto satisfeito. Eu sabia que podia melhorar algumas das ideias. Algumas histórias ficaram ultrapassadas e, por isso, quis substituí-las por outras. Também desenvolvera novos materiais para explicar e ilustrar melhor alguns dos princípios. Ao transmitir as leis durante quase uma década em muitos países ao redor do mundo, recolhi milhares de perguntas sobre elas. Esse processo contribuiu para que o meu pensamento fosse para além de onde estava quando escrevi a primeira versão do livro. Trabalhar nesta edição comemorativa permitiu-me introduzir esses melhoramentos.

A maior mudança que eu queria fazer à edição original estava centrada, sem sombra de dúvidas, em duas das leis. Talvez o leitor pergunte: "O quê? Como pode querer *mudar* qualquer uma das suas *irrefutáveis* leis?"

Antes de mais, ao ensinar sobre as leis, depressa me apercebi de que duas delas eram realmente dependentes de outras. A Lei de E. F. Hutton (Quando o verdadeiro líder fala, as pessoas escutam) era de facto somente um aspecto da Lei da Influência (A verdadeira medida da liderança é a Influência – nada mais, nada menos).

Quando pessoas ao redor de uma mesa param para escutar o que o líder tem para dizer, revelam que esse orador tem influência. Pelo facto

de as ideias na Lei de E. F. Hutton serem parte da Lei da Influência, juntei esses dois capítulos num só. Da mesma forma, reconheci que a Lei da Reprodução (É preciso um Líder para formar um Líder) estava implicada na Lei do Crescimento Exponencial (Para ter crescimento, lidere seguidores – para multiplicar, lidere líderes). Por essa razão, fundi também essas duas Leis.

Uma outra coisa que sucedeu foi ter verificado que me tinham escapado alguns factores quando escrevi pela primeira vez sobre as leis da liderança. Dei-me conta da primeira omissão logo nas primeiras vezes que ensinei as leis em países em vias de desenvolvimento. Apercebi-me de que em muitos daqueles lugares a liderança era vista a partir de critérios de posição, de privilégio e de poder. No meu paradigma de liderança, parti de certos pressupostos. Concebo a liderança, antes de mais, como uma forma de serviço e nunca tinha identificado uma lei para transmitir esse princípio. O segundo deslize tinha a ver com modelar liderança e causar impacto na cultura de uma organização. O resultado disso é a inclusão de duas novas leis nesta edição comemorativa do décimo aniversário de *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*:

A Lei da Adição: os líderes constituem mais-valias quando prestam serviço a outros

A Lei da Imagem: as pessoas fazem o que vêem.

Olhando de onde estou hoje, pergunto-me: "Como pude passar por cima disto?" Mas foi o que aconteceu. O que é bom é o leitor não precisar de cometer esse erro! Estou convencido de que estas duas leis vão ser cruciais para o livro e para a sua competência de liderança. Servir os outros e fornecer-lhes um modelo são dois aspectos críticos e fundamentais da liderança bem sucedida. Eu gostava de poder rever os meus livros a cada 10 anos para incluir os aspectos que me passaram ao lado!

## MAIS LIÇÕES APRENDIDAS

Há mais dois factores de que me tenho lembrado, ao ensinar as 21 Leis nestes últimos 10 anos:

## 1. LIDERAR REQUIER A CAPACIDADE DE SER EXCELENTE EM MAIS DO QUE UMA ESFERA

Instintivamente, as pessoas bem sucedidas apercebem-se de que permanecerem focadas é importante para atingir resultados. Mas a liderança é algo muito complexo. Num intervalo, de uma conferência sobre as 21 Leis, um jovem universitário veio ter comigo e disse-me: “Sei que está a ensinar sobre as 21 Leis da Liderança, mas eu quero chegar àquilo que é fundamental.” Com intensidade, esticou o indicador e perguntou: “Relativamente a liderança, qual é a questão fundamental que eu preciso de dominar?”

Para não destoar da sua intensidade, estiquei o meu indicador e respondi: “A questão fundamental que precisa de dominar é a de que há mais do que uma questão fundamental que precisa de dominar!” Para liderarmos de forma eficaz, temos de dominar 21 questões.

## 2. NINGUÉM APLICA BEM TODAS AS 21 LEIS

Apesar de termos de dominar vinte e uma questões para sermos líderes de excelência, é uma realidade que ninguém consegue efectivamente dominá-las todas. Eu, por exemplo, apresento resultados dentro da média ou abaixo da média em cinco das leis – e fui eu que escrevi o livro! Então, o que deve um líder fazer? Ignorar essas leis? Não. Um líder pode desenvolver uma equipa de liderança.

No final deste livro, encontra-se um formulário de avaliação de liderança. Quero encorajá-lo a completá-lo, de modo a avaliar as suas aptidões relativamente a cada lei. Assim que determinar em que leis apresenta resultados dentro ou abaixo da média, comece a procurar parceiros cujas competências sejam fortes em áreas em que as suas não o são. Essas pessoas irão ser um complemento para o leitor e vice-versa, contribuindo para o benefício de toda a equipa. Isso facilitará o desenvolvimento de uma equipa de liderança de primeira. Lembre-se: nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós.



## ALGUMAS QUESTÕES NUNCA MUDAM

Apesar de ter feito ajustes às leis e de ter actualizado o modo como as ensino, alguns elementos não mudaram nos últimos dez anos. Independentemente do que quer que faça ou de onde quer que vá, continua a ser verdade que liderança é liderança. Os tempos mudam. A tecnologia avança. As culturas variam de lugar para lugar. Mas os princípios de liderança são constantes – quer olhemos para os cidadãos da Grécia antiga, os hebreus do Antigo Testamento, os exércitos do mundo moderno, os líderes da comunidade internacional, os pastores das igrejas locais ou os empresários da actual economia global. Os princípios de liderança são imutáveis e resistem ao teste do tempo.

À medida que for lendo os capítulos seguintes, gostaria que mantivesse em mente quatro ideias:

1. **As leis podem ser aprendidas.** Algumas são mais fáceis de entender e aplicar do que outras, mas cada uma delas pode ser aprendida.
2. **As leis podem ser abordadas de forma singular.** As leis complementam-se, mas nenhuma delas é requisito para aprender uma outra.
3. **As leis acarretam certas consequências.** Aplique as leis e as pessoas seguirão a sua liderança. Infrinja-as ou ignore-as e verificará que não será capaz de liderar outros.
4. **Estas leis constituem a fundação da liderança.** Assim que aprender sobre os princípios, precisa de colocá-los em prática e aplicá-los à sua vida.

Seja um liderado que está agora a descobrir o impacto da liderança ou um líder natural que já tem os seus liderados, o leitor pode tornar-se um líder melhor. À medida que for lendo acerca das leis, talvez perceba que já domina algumas delas com bastante eficácia. Pode ser que outras leis contribuam para revelar fraquezas que desconhecia. Use a sua avaliação como uma experiência de aprendizagem. Esta edição, inclui exercícios no final de cada capítulo de modo a ajudá-lo a aplicar cada lei à sua vida.

Independentemente do ponto em que se encontra no processo de liderança, fique a saber isto: quanto maior for o número de leis que aprender, melhor líder será. Cada lei é como uma ferramenta, pronta a ser usada para ajudá-lo a alcançar os seus sonhos e trazer mais-valias a outras pessoas. Mesmo que recorra a apenas uma, tornar-se-á um melhor líder. Aprenda-as todas e as pessoas vão segui-lo de bom grado.

Agora estamos prontos para abrir juntos a caixa de ferramentas.

# 1

## A LEI DA FASQUIA

---

### *A Capacidade de Liderar Determina o Nível de Eficácia de cada Indivíduo*

**A**bro frequentemente as minhas conferências sobre liderança explicando a Lei da Fasquia porque isso ajuda as pessoas a compreender o valor da liderança. Se for capaz de aplicar esta lei, verá o impacto tremendo da liderança em cada aspecto da vida. Então, aqui vai: a capacidade de liderar é o limite que determina o nível de eficácia de cada indivíduo. Para qualquer indivíduo, quanto mais reduzida for a capacidade de liderar, mais abaixo estará a fasquia do seu potencial. Do mesmo modo, quanto mais elevada for a capacidade de liderar, mais acima estará a fasquia do seu potencial. Para dar um exemplo, se a sua liderança é classificada com um 8, a sua eficácia não irá para além de 7. Se a sua liderança se fica por um 4, a sua eficácia não passará de 3. A sua capacidade de liderar – para o bem e para o mal – determina sempre a sua eficácia e o impacto potencial da sua organização.

Deixe-me contar uma história que ilustra a Lei da Fasquia. Em 1930, dois jovens irmãos, Dick e Maurice, mudaram-se de New Hampshire para a Califórnia em busca do “Sonho Americano”. Tinham os dois acabado de sair da escola e, no lugar onde viviam, não viam muitas oportunidades para singrar na vida. Por isso, foram directamente para Hollywood, onde, a certa altura, arranjam trabalho num estúdio cinematográfico.

Passado pouco tempo, o espírito empreendedor e o interesse que os irmãos tinham relativamente à indústria do entretenimento levaram-nos a abrir uma sala de espectáculos em Glendale, uma cidade que ficava cerca de oito quilómetros a nordeste de Hollywood. Contudo, apesar dos seus esforços, os irmãos não conseguiam tornar o negócio rentável. Nos quatro anos em que geriram a sala de espectáculos, não foram capazes de, consistentemente, gerar dinheiro suficiente para pagar a renda mensal de cem dólares pedida pelo senhorio.

## UMA NOVA OPORTUNIDADE

Os dois irmãos tinham uma grande sede de sucesso e por isso continuaram à procura de melhores oportunidades de negócio. Finalmente, em 1937, encontraram algo que funcionava. Abriram um pequeno restaurante tipo *drive-in* em Pasadena, mesmo a leste de Glendale. Na Califórnia do Sul, as pessoas tinham-se tornado muito dependentes dos seus automóveis e a cultura, incluindo a cultura empresarial, estava a adaptar-se a essa nova realidade. O restaurante tipo *drive-in* era um fenómeno que tinha surgido no princípio dos anos 30 e que estava a tornar-se muito popular. Em vez de entrar para uma sala de refeições, as pessoas iam de carro até a um estacionamento à volta de um pequeno restaurante, faziam os pedidos e recebiam, directamente no carro, um tabuleiro com os pratos escolhidos. A comida vinha servida em pratos de louça com copos de vidro e talheres de metal. Numa sociedade com um ritmo de vida mais apressado e com uma mobilidade crescente, esta foi uma ideia temporalmente adequada.

O pequeno restaurante de Dick e Maurice foi um sucesso estrondoso. Em 1940, os dois decidiram expandir o negócio a San Bernardino, uma cidade de operários, com grande crescimento demográfico, oito quilómetros a leste de Los Angeles. Construíram instalações maiores e expandiram a oferta de cachorros-quentes, batatas fritas e batidos para passarem a incluir sandes de carne grelhada, hambúrgueres e outros itens. O sucesso do negócio foi explosivo. As vendas chegavam a 250.000 dólares por ano e os irmãos anualmente dividiam entre si 50.000 dólares de lucros – um valor que os colocou entre a elite financeira da área.

Em 1948, a intuição disse-lhes que os tempos estavam a mudar, e, por isso, fizeram alterações ao negócio de restauração. Eliminaram os funcionários que antes recolhiam os pedidos e começaram a orientar-se para uma clientela que estava disposta a ir por seu próprio pé fazer os pedidos e levá-los. Imprimiram uma nova dinâmica a todas as áreas do negócio. Reduziram a oferta e concentraram-se em vender hambúrgueres. Eliminaram os pratos de louça, os copos de vidro e os talheres metálicos, optando, em vez disso, por produtos de papel e de plástico. Reduziram os custos e baixaram os preços que praticavam. Criaram também aquilo a que chamaram Super Sistema de Serviço. A cozinha

transformou-se num tipo de linha de montagem, em que cada funcionário se concentrava num serviço marcado pela rapidez. O objectivo dos irmãos era satisfazer cada pedido em não mais de trinta segundos. E conseguiram. No meio da década de cinquenta, as entradas anuais rondavam os 350.000 dólares, e, nessa altura, Dick e Maurice dividiam entre si lucros de aproximadamente 100.000 dólares por ano.

Quem eram estes irmãos? Naqueles tempos, indo de carro até ao pequeno restaurante em San Bernardino, na esquina da Rua Catorze com a Rua E, era possível saber. Na fachada do pequeno edifício octogonal estava pendurado um placard luminoso em que se lia simplesmente «McDonald's Hamburgers». Dick e Maurice McDonald tinham acertado no grande jackpot americano, e o resto, como se diz, é história, certo? Errado. Os McDonalds não foram mais longe porque a sua liderança fraca colocou uma fasquia à sua capacidade para o sucesso.

## A HISTÓRIA ATRÁS DA HISTÓRIA

É verdade que os irmãos McDonalds encontraram segurança financeira. O seu empreendimento na área da restauração foi um dos mais rentáveis em todo o país. Os irmãos sentiam dificuldade para gastar todo o dinheiro que ganhavam. O seu toque de Midas estava no serviço a clientes e na organização da cozinha. Esse talento deu origem a um novo tipo de serviço de alimentação. Na verdade, o seu talento era tão conhecido nos círculos do negócio da restauração que pessoas do país inteiro começaram a escrever-lhes e a visitá-los para aprenderem mais sobre os seus métodos. A dada altura, chegaram a receber, no conjunto, trezentas cartas e telefonemas por mês.

Isso levou-os à ideia de desenvolver o marketing do conceito McDonald's. A ideia de restaurantes em *franchising* não era nova; já existia há décadas. Para os irmãos McDonalds, isso pareceu uma forma de ganhar dinheiro sem terem de ser eles mesmos a abrir outro restaurante. Em 1952, começaram, mas o seu esforço foi um fracasso. A razão era simples. Eles não tinham a liderança necessária para tornar eficaz um negócio de maior dimensão. Dick e Maurice eram bons gestores de restaurantes individuais. Eles sabiam como gerir um negócio, tornar

os seus sistemas eficientes, cortar encargos e aumentar a margem de lucros. Eram gestores eficientes, mas não eram líderes. Os seus padrões de pensamento colocavam uma fasquia no que podiam fazer e no que podiam tornar-se. No auge do seu sucesso, Dick e Maurice viram-se entre a espada e a Lei da Fasquia.

## OS IRMÃOS ASSOCIAM-SE A UM LÍDER

Em 1954, os irmãos contrataram um homem chamado Ray Kroc, que era um líder. Até então, Kroc geria um pequeno negócio, que ele próprio tinha fundado e que tinha a ver com a comercialização de máquinas para fazer batidos. Ele conhecia os McDonalds. O restaurante era um dos seus melhores clientes. E assim que visitou o estabelecimento, apercebeu-se do seu potencial. Ele conseguiu ver o retrato mental do restaurante a expandir-se a nível nacional em centenas de mercados. Não demorou muito até que chegasse a acordo com Dick e Maurice. Em 1955, formou a McDonald's Systems, Inc. (mais tarde chamada de McDonald's Corporation).

Kroc comprou de imediato os direitos para um *franchising* para que pudesse usá-lo como modelo e protótipo, que seria utilizado para vender outros *franchisings*. Começou depois a montar uma equipa e a estruturar uma organização para tornar a McDonald's numa entidade reconhecida a nível nacional. Ele recrutou e contratou as pessoas mais inteligentes que conseguiu encontrar e, à medida que a sua equipa crescia em tamanho e competências, as pessoas que se juntaram a ele contribuíram para o desenvolvimento de outros com capacidade de liderança.

Nos anos iniciais, Kroc sacrificou muito. Apesar de estar na casa dos cinquenta anos, trabalhava por muitas e longas horas, tal como fazia trinta anos antes, ao começar a sua carreira na área empresarial. Ele eliminou muitos luxos pessoais, incluindo o estatuto de sócio do Country Club, o que, disse mais tarde, ter piorado o seu jogo de golfe em 10 pancadas por partida. Durante os seus primeiros oito anos com a McDonald's, Kroc não recebeu salário. E não se ficou por aí, tendo chegado a contrair empréstimos bancários a título pessoal, usando o seu seguro de vida como garantia, para ajudar a cobrir os salários de alguns líderes que

ele achava serem imprescindíveis na equipa. O seu sacrifício e a sua liderança compensaram. Em 1961, pela soma de 2,7 milhões de dólares, Kroc comprou aos dois irmãos os direitos exclusivos à McDonalds, continuando a transformar a companhia numa instituição americana e numa entidade global. A “fasquia” na vida e na liderança de Ray Kroc era obviamente muito mais elevada do que a dos seus predecessores.

Nos anos em que Dick e Maurice McDonald tentaram o franchising do seu sistema de alimentação, os irmãos conseguiram vender o conceito a apenas quinze pessoas, das quais somente dez efectivamente abriram restaurantes. E mesmo num empreendimento dessa dimensão, a sua visão e liderança limitadas constituíam-se como forças de bloqueio. Por exemplo, quando o primeiro aderente ao sistema de franchising, Neil Fox, de Phoenix, disse aos irmãos que queria colocar o nome McDonald’s ao seu restaurante, a resposta de Dick foi: “Para quê? Em Phoenix, McDonald’s não significa nada.”

A contrastar com isso, a fasquia da liderança na vida de Ray Kroc era muito alta. Entre 1955 e 1959, Kroc foi bem sucedido, tendo aberto 100 restaurantes. Quatro anos depois disso, havia 500 McDonald’s. Actualmente, a marca já abriu mais de 31.000 restaurantes em 119 países diferentes. A capacidade de liderança – ou, mais especificamente, a falta de capacidade de liderança – era a fasquia limitativa da eficácia dos irmãos McDonald.

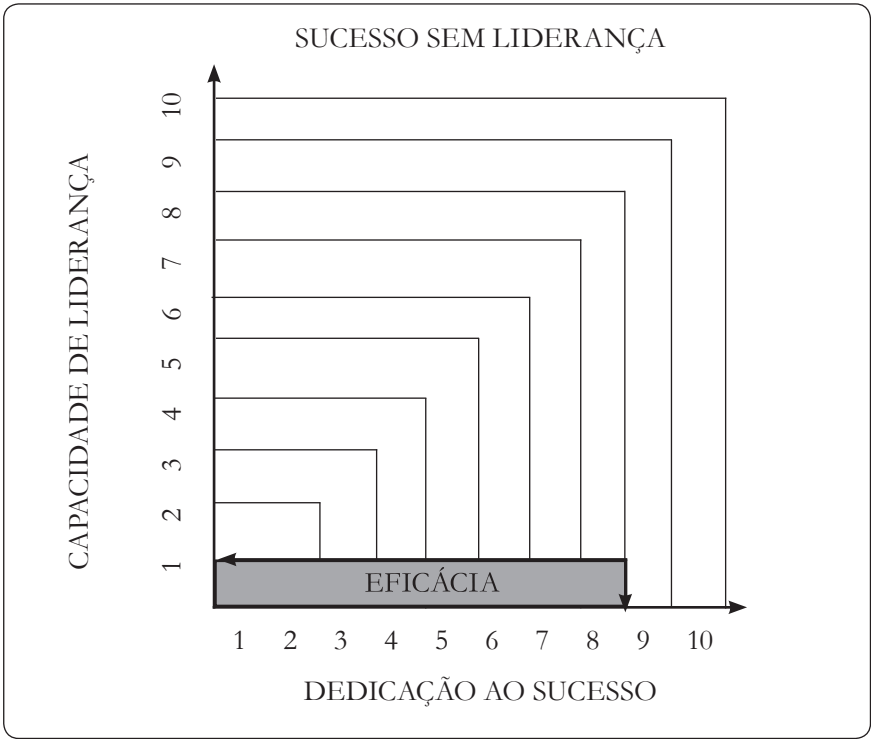
## SUCESSO SEM LIDERANÇA

Eu acredito que o sucesso está ao alcance de quase toda a gente. Mas também acredito que o sucesso pessoal sem capacidade de liderança implica eficácia limitada. Sem capacidade de liderança, o impacto de um indivíduo é somente uma fracção do que poderia ser se acompanhado de boa liderança. Quando mais alto quiser subir, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que quiser causar, maior precisa de ser a sua in-

Quando mais alto quiser subir, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que quiser causar, maior precisa de ser a sua influência.

fluência. O que quer que venha a atingir será restringido pela sua capacidade para liderar outros.

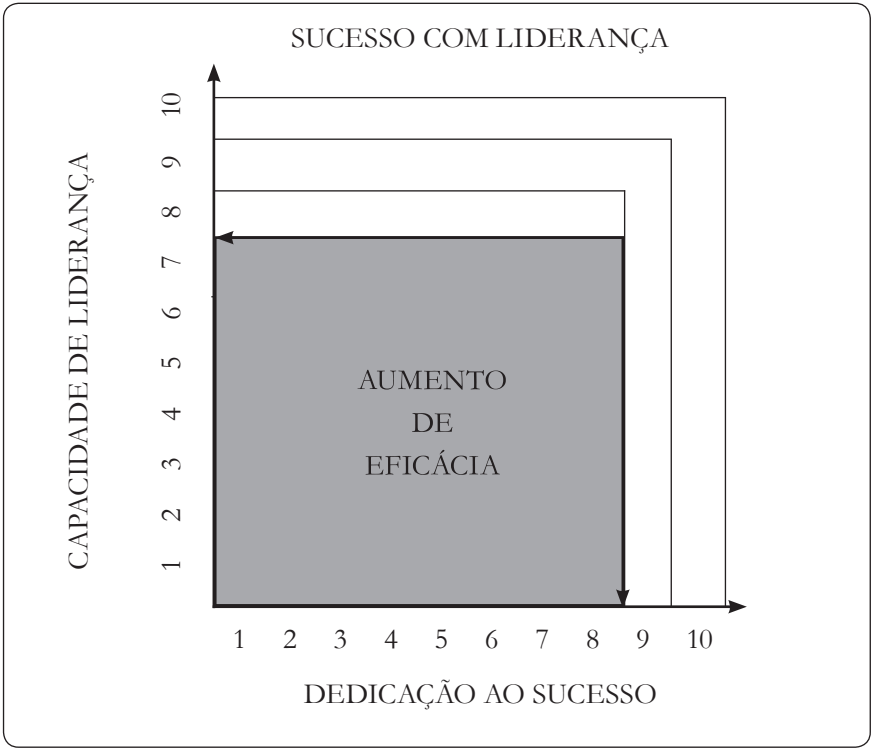
Vou dar-lhe uma ilustração do que quero dizer. Digamos que, no que diz respeito ao sucesso, o leitor é um 8 (numa escala de um a 10). Isso é bastante bom. Acho seguro afirmar que os irmãos McDonald estavam por lá perto. Mas digamos também que liderança é algo que nem sequer aparece no seu radar. Não liga nenhuma a isso e não faz qualquer esforço para se desenvolver enquanto líder. Está a funcionar como um 1. O seu nível de eficácia seria algo assim:



Há algumas opções para aumentar o seu nível de eficácia. Pode trabalhar duramente para aumentar a sua dedicação ao sucesso e à excelência – trabalhar com o alvo de ser um 10. É possível que conseguisse chegar a esse nível, apesar de a Lei dos Retornos Diminuídos estabelecer que a energia dispendida para somar esses dois pontos implique mais energia do que a necessária para atingir os primeiros oito. Se se matasse a trabalhar, talvez conseguisse aumentar o seu sucesso em 25 por cento.



Contudo, existe outra opção. Pode trabalhar intensamente para aumentar o seu nível de *liderança*. Digamos que a sua capacidade de liderança natural é um 4 – ligeiramente abaixo da média. Somente por utilizar um qualquer talento inato que tenha, aumenta logo a sua eficácia em 300 por cento. Mas digamos que decide estudar a questão da liderança e que maximiza o seu potencial. Eleva a sua pontuação a um 7. Visualmente, os resultados seriam algo assim:



Aumentando a sua capacidade de liderança – sem efectuar qualquer alteração no vector da dedicação ao sucesso – pode aumentar a sua eficácia original em 600 por cento. A liderança tem um efeito multiplicador. Eu testemunhei o seu impacto vez após vez em todo o tipo de empresas e de organizações sem fins lucrativos. E é por isso que tenho ensinado sobre liderança ao longo de mais de trinta anos.

## PARA MUDAR A DIRECÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, MUDE O LÍDER

A capacidade para a liderança é sempre a fasquia da eficácia pessoal e organizacional. Se a liderança de uma pessoa é forte, a fasquia da organização é alta. Mas se não o for, então a organização é limitada. É por isso que, em tem tempo de crise, as organizações naturalmente procuram nova liderança. Quando o país passa por dificuldades, elege um novo governo. Quando uma empresa se encontra a perder dinheiro, contrata um novo CEO.

Quando uma instituição religiosa se sente a enfraquecer, procura novos líderes espirituais. Quando um clube começa a perder sistematicamente, procura um novo treinador.

A relação entre liderança e eficácia é provavelmente mais evidente no mundo do desporto, onde os resultados são imediatos e óbvios. Nas organizações desportivas profissionais, raramente o talento da equipa é colocado em questão. Praticamente todas as equipas têm jogadores muito

A eficácia pessoal e organizacional é proporcional à força da liderança.

talentosos. A questão é a liderança. Começa na presidência do clube e vai até aos directores técnicos e a alguns jogadores fundamentais. Quando equipas talentosas não somam vitórias, é preciso examinar a liderança.

Para onde quer que olhe, verá pessoas inteligentes, talentosas e bem sucedidas que, devido às limitações da sua liderança, só conseguem ir até certo ponto. Por exemplo, quando a Apple começou, no final dos anos setenta do século XX, Steve Wozniak era o cérebro por detrás da empresa. A sua fasquia de liderança era baixa, o que não era o caso do seu parceiro, Steve Jobs. Steve tinha uma fasquia tão elevada que conseguiu levantar uma organização multinacional capaz de gerar centenas de milhões. Esse é o impacto da Lei da Fasquia.

Em 1980, conheci Don Stephenson, o presidente da Global Hospitality Resources, Inc., uma firma internacional de consultoria em San Diego, na Califórnia. Durante um almoço, fiz-lhe perguntas relativamente à sua organização. Hoje em dia, focam-se sobretudo em consultoria, mas nessa altura a empresa assegurava a gestão de hotéis e resorts que não

estavam em boa forma financeira. A empresa geria muitos empreendimentos de grande qualidade, como La Costa, na Califórnia do Sul.

Don contou-me que quando pessoas da sua equipa entravam numa organização para assumir a sua gestão, começavam sempre por fazer duas coisas. Em primeiro lugar, treinavam todo o staff local de forma a melhorar o nível de serviço prestado aos clientes. Em segundo lugar, demitiam o líder. Quando ele me disse isso, fiquei surpreso.

Perguntei: "Despedem sempre o líder? Em todos os casos?"

E ele respondeu: "É isso mesmo. Em todos os casos."

"Não falam com a pessoa primeiro – para tentar perceber se é um bom líder?", disse eu.

"Não", respondeu ele. "Se a pessoa fosse líder, a organização não estaria metida nessa confusão."

Pensei para comigo mesmo: *É claro. É a Lei da Fasquia*. Para chegar ao mais alto nível de eficácia, é preciso elevar a fasquia – de uma maneira ou de outra.

É bom saber que mandar o líder embora não é a *única* forma. Nas minhas conferências, tal como abordo a existência de uma fasquia, também falo de como ela pode ser elevada – mas esse é o assunto de uma outra lei da liderança.

## APLICANDO A LEI DA FASQUIA À SUA VIDA

1. Faça uma lista de alguns dos seus objectivos principais. (Procure focar-se em objectivos significativos – coisas que lhe vão exigir um ano ou mais do seu tempo. Liste pelo menos cinco itens mas não mais do que 10.) Após isso, identifique aqueles que implicam a participação ou a cooperação de outras pessoas. Para estas actividades, a sua capacidade de liderança vai aumentar significativamente a sua eficácia.
2. Avalie a sua capacidade de liderança. Faça a avaliação de liderança que encontra no Anexo A, no final do livro, para ter uma ideia da sua capacidade de liderança inata.
3. Peça a outras pessoas que dêem uma nota à sua liderança. Fale sobre a sua capacidade de liderança com o seu superior, com a sua esposa, com dois dos seus colegas (no mesmo nível hierárquico) e com três pessoas sob a sua liderança. Peça a cada um deles que lhe atribua um valor, numa escala de 1 (baixo) a 10 (alto), em cada uma das áreas abaixo:
  - Competências relacionais ou interpessoais
  - Pensamento e planeamento estratégico
  - Visão
  - Resultados

Faça uma média dos resultados e compare-os com a sua avaliação. Tendo estas avaliações em mente, a sua competência de liderança é melhor ou pior do que esperava? Caso exista algum fosso entre a sua avaliação e a avaliação de outros, qual poderá ser a causa? Até que ponto está disposto a investir na área da liderança?