



LÍDER DIAMANTE

A essência do pensamento
de grandes líderes brasileiros

*"Abraço Antônio Frederico Vianna é um dos
consoladores brasileiros que eu adoro e posso a adorar."*

James Hunter, autor de *O tempo e a criação*
(entrevista para a *Revista Wavy*)

 Editora
Saraiva

www.editorasaraiva.com.br

Cláudio de Bernaldo
Editor de Saraiva
Rua do Marquês



25

Líder Diamante faz sempre milagres, às vezes, o impossível

Além da citação em epígrafe, muitas outras similares povoam nosso desafiante mundo corporativo: "Ele não sabia que era impossível, foi lá e fez".

O dr. Ivo Pitanguy, com base nessas afirmações, também tem a sua própria citação, que eu gosto muito: "O impossível só é impossível até que alguém vá até lá, faça e o torne possível".

O Líder Diamante atinge o seu auge quando milagres também passam a fazer parte da sua vida e, em inúmeros casos, o impossível é tornado possível.

Quer ver uma dessas possibilidades?

No nosso esporte, por exemplo, a dupla de Líderes Diamante, Carlos Arthur Nuzmann e Ary Graça Jr., do voleibol brasileiro,

conseguiu, em pequeno espaço de tempo, elevar o Brasil de uma medíocre posição no *ranking* mundial para ocupar o posto do melhor voleibol do mundo. Os números são extraordinários e comprovadores: nas categorias, cerca de 20, o Brasil tem a melhor colocação em mais de 50% do total, e ocupa até a terceira colocação em todos os cruzamentos. Portanto, o Brasil é um dos três melhores em todas as categorias do esporte.

No Pan-Americano do Rio de 2007, em duas horas de venda pela internet os ingressos para a final do voleibol já estavam esgotados.

Na Era Bernardinho, em 26 torneios da categoria principal, a seleção masculina conquistou 21 medalhas de ouro, duas de prata e três de bronze. Eu mesmo fui tricampeão carioca juvenil pelo Botafogo, e campeão sub-23, levantando para o próprio Ary Graça Jr. e jogando contra o Nuzmann. No entanto, fazer o que os nossos atletas fazem atualmente, na minha época seria classificado com o totalmente impossível.

[158]

O primeiro encontro que eu tive na minha vida com um Líder Diamante foi com o Jorge Mello Bittencourt, o Jorginho, meu técnico em todas as minhas conquistas. Ele, por diversas vezes, comandou times, cuja qualidade estava em terceiro e quarto lugares. Jorginho transformava, fazendo o impossível, jogadores medíocres em campeões. De certa maneira, devo a ele a paixão que tenho hoje pelo tema liderança. Além de ser o primeiro técnico a colocar uma seleção no pódio em um campeonato mundial, ele foi técnico campeão carioca por 14 anos seguidos: três como juvenil e 11 no principal. É claro que sinto muita saudade daquele tempo!

Os milagres e a viabilidade do impossível se repetiram por intermédio de Líderes Diamante brasileiros. Herbert de Souza, o Betinho, conquistou milhões de adeptos para seu programa Natal sem Fome. Zilda Arns consegue fazer um milhão e meio de atendimentos mensais na sua Pastoral da Criança. José Galló multiplicou o valor patrimonial das Lojas Renner em dez mil vezes, em um período

de pouco mais de dez anos. A dra. Rosa Célia, com o Pró-Criança Cardíaca, já atendeu, em menos de uma década, a dez mil crianças carentes com problemas cardiológicos. Por exemplo, o semi-árido nordestino produz uvas, vinho e uma colheita tardia de ótima qualidade. Nesse caso específico, concluí que o paradigma ortodoxo seria: *“No deserto, é impossível plantar frutas tropicais, e muito menos uvas”*. Até que alguém afirmou: *“Se trouxer água, não só é possível como nossas vinícolas terão uma produtividade maior do que a gaitcha e a francesa”*. Mais um mito do impossível foi derrubado.

Hoje, cerca de 20 países do mundo consomem nosso vinho nordestino – o que não deixa de ser um orgulho para qualquer brasileiro.

Tive o prazer e a oportunidade de trabalhar com Luiz Antônio Ciocchi na direção da Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos (APARH) e na ABRH/Nacional. Por intermédio de sua gestão, o tradicional RH evoluiu para o conceito de função humana. Sua principal característica é a coragem para quebrar paradigmas. Com ele foram reforçadas redes de relacionamento internacionais, a função RH se enobreceu, o capital humano passou a ser tratado, verdadeiramente, como um ser humano, e o RH evoluiu para o nível estratégico. Suas lições de obstinação, sentido de grandeza e perseverança, demonstradas na sua atuação profissional, nada mais são do que uma continuidade da obstinação pelo crescimento em sua vida pessoal. Um Líder Diamante que muito me ensinou, e a quem devo um grande avanço na minha vida profissional, foi um verdadeiro divisor de águas no RH brasileiro. Muito do que se faz até hoje obedece ao redirecionamento coordenado por ele. E, no final do seu mandato, preparei alguns textos, mostrando os grandes avanços ocorridos na área de RH brasileira, sob sua liderança, entre os anos de 1992 e 1997:

- Foi criada uma mentalidade do ser humano, comprovada por dezenas de casos conhecidos de empresas que já adotam a fi-

losófia e até o nome de talentos humanos, capital humano, seres humanos, em substituição à tradicional área de RH.

- A função humana deixa, progressivamente, sua postura burocrática de atividade-meio para tornar-se parte integrante do processo estratégico das organizações.
- Nessa direção, foi desenvolvido, principalmente mediante uma nova concepção do Conarh, um avanço no conteúdo cognitivo da função humana, estabelecendo-se temas que estimulam a atualização estratégica dos novos cenários na mentalidade dos gestores da área humana, preparando-os para as grandes mudanças e desafios do final do século.
- Uma clara aproximação de diálogo e respeito foi estabelecida com os demais órgãos da empresa, principalmente na sensibilização da presidência para a importância da função humana.
- [160] • A quebra de tabus e vícios antropológicos nocivos ajudou a formar um conceito humano adequado com a nova realidade do mundo: a importância crescente das mulheres, a remuneração variável, as novas formas de relações de trabalho; as drogas e o alcoolismo, o assédio sexual, o racismo, o amor pelo trabalho, a religiosidade e a espiritualidade. Além disso, outros temas de vanguarda foram introduzidos, promovendo uma verdadeira revolução de conceitos.
- A adoção dos mais modernos instrumentais de informática e telecomunicações tem sido base para a ação da ABRH, tanto nas suas operações internas quanto na divulgação de conceitos e matérias.
- A inserção na globalização, apesar de distante da ideal, foi estimulada mediante associações internacionais e presença maciça de brasileiros em congressos internacionais.
- Foram dados instrumentos para o desenvolvimento de uma mentalidade aberta e holística aos seres humanos, na qual

se percebe que empresas e pessoas fazem parte de um todo com influência de duas mãos sobre as partes, e na qual fica ressaltada nossa causa maior: agregar valor ao universo e à humanidade neste pequeno sopro cósmico de nossa missão terrena.

Alocar os atributos e as qualidades de José Junior, o conhecido Junior, líder do Grupo Cultural AfroReggae, é tarefa extremamente difícil. Por isso, Junior é um Líder Diamante bem-lapidado. Ele poderia estar em todos os capítulos deste livro como exemplo. Mas quero que esta ressalva seja repetida: *todos os Líderes Diamante têm um alto grau de eficácia em todos os trinta atributos construídos.*

Contudo, por que esse destaque ao Junior?

Porque talvez o desafio de sua trajetória seja maior. Ele não teve uma universidade para estudar as razões do sucesso do seu empreendimento. Seu risco físico é muito maior do que o da média. E talvez porque ele, de fato, rema contra a maré. E porque ele ataca diretamente três dos maiores problemas do Brasil: a educação, o tráfico de drogas e a injustiça social. ganhador do prêmio *Faz a Diferença* de 2005, ele afirmou:

Trabalhamos com aqueles que ninguém quer trabalhar, com os indivíduos vistos como casos perdidos. Os garotos que passaram pelo tráfico são os que menos vacilam dentro do trabalho social, tornando-se ótimos coordenadores.

Analisando com mais heterodoxia, o Grupo AfroReggae é concorrente dos traficantes, porque, no fundo, eles disputam a mesma *mão-de-obra*.

E a conclusão é contundente:

O AfroReggae não pára de fazer com que os que crescem ao som de tiros e toques de recolher resistam ao fuzil e optem por um instrumento musical, por uma peça de teatro,

uma oficina de *webdesign*, um espetáculo de dança ou o picadeiro de circo.

O livro do Junior, *Da favela para o mundo*, é um exemplo de que Líderes Diamante fazem sempre milagres e, às vezes, o impossível. Essa afirmativa em seu texto só fortalece a máxima: "A grande maioria de nós havia passado por constantes fracassos em nossas vidas pessoais. E, mesmo assim, todos se alimentavam de muita utopia".

Cada capítulo do seu livro é uma obra de arte. Uma parte está agrupada com o tema "*Obra do destino*" e a outra, "*Destino da obra*".

Diderot tem o seguinte pensamento: "Destino é aquilo que Deus faz depois de tudo o que nós poderíamos fazer". E a filosofia do Junior poderia ser: "Deus nos entrega um destino, e nós damos destino a ele". Brillhante e sensível. Uma atitude clara de um Líder Diamante.

[162]

Tenho muito carinho por um cliente em consultoria há quase 15 anos, que é a Loja Quero-Quero, no Rio Grande do Sul, quase na fronteira com a Argentina. Essa empresa é um dos exemplos mais especiais de quebra de paradigma. Seu crescimento consistente situa-se na média de 20% ao ano. Suas instalações em Santo Cristo são de primeiro mundo. O que você imaginar de modernidade em administração existe nessa empresa. Além de todos os programas, agora há, também, a Escola Quero-Quero de Líderes. Seu nível de gestão pode ser comparado ao de grandes empresas multinacionais. A quebra de paradigmas continua. E seus atuais líderes executivos, Wilmar Hammerschmitt, Daniel Artus e Jadir José Theisen, tiveram uma infância de extrema pobreza. Todos começaram a trabalhar por volta dos dez anos, abandonaram os vícios culturais, a vida passiva, adotaram pensamentos positivos e acreditaram no livre-arbítrio. Daniel Artus hoje é um brilhante executivo e já cursou três faculdades.

A Quero-Quero, que em minhas palestras, por brincadeira, chamo de *Want-Want Department Store*, é uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo pesquisa realizada pela revista *Exame*. Seus resultados são atrativos e, além disso, ela busca a melhoria contínua.

Para que você tenha uma idéia, o cartão de crédito Quero-Quero possui quase dois milhões de clientes, dos quais três quartos são de pessoas que têm nele sua única referência bancária, uma vez que não dispõem de conta em nenhum banco. E é lógico que ser portador desse cartão dá a essas pessoas o orgulho de participação e, portanto, promove fidelização. A capacidade de aprendizagem dessa empresa é surpreendente. No Seminário Anual de Planejamento Estratégico dediquei apenas 20 minutos para explicar o Sistema de Contrato de Gestão, e como seria possível atrelar esse processo à remuneração variável e ao planejamento estratégico.

E sabe o que aconteceu? Surpresa total! Seis meses depois, em uma reunião, a diretoria da empresa mostrou-me, em seu *notebook*, o Contrato de Gestão implantado e funcionando, já assinado pelos 20 principais líderes da empresa. Aprender, usar e transformar em resultados é o lema dessa empresa que se baseia em valores. Seu presidente e principal acionista, o Líder Diamante Tili Alceu Scholze, repete à exaustão os valores de perpetuidade, ética e justiça, entre outros. E afirma com rigor: "Eu quero uma empresa sustentada e voltada para a perpetuidade, através de sucessivos prazos curtos de sucesso".

A Quero-Quero é mais um exemplo de que o impossível só é impossível até que alguém tome uma atitude.

Um outro caso pitoresco, raro e inesperado aconteceu em minha vida profissional. Eu estava ministrando uma palestra em Atibaia, para a Associação Nacional de Administradores de Consórcio, quando, ao final do evento, um senhor muito bem-vestido se aproxi-

mou e disse: "Professor Marco Aurélio, gostei muito da sua palestra e queria saber se o senhor poderia fazer outra em Douradina".

Eu perguntei em que região ficava e ele me respondeu: "A umas três horas de Maringá".

Conversamos, negociamos e fui contratado para quatro palestras. Duas em uma semana e duas na outra. Fizemos o *briefing* do conteúdo em detalhe. Ele explicou-me o que era a sua empresa, o seu público-alvo, enfim, e lá fui eu para Douradina. Um motorista da empresa, muito gentil, pegou-me no aeroporto e, durante nossa conversa, perguntei-lhe quantos habitantes tinha a cidade. Para meu espanto, fui informado de que a população era de sete mil habitantes. E quando comecei a questionar mais sobre a empresa, recebi uma *bomba*, direta e sem pausas:

[164]

A nossa empresa é uma indústria e comércio de móveis e outros produtos, que atua no oeste do Brasil de Ji-Paraná até Chapecó. Temos 120 lojas e, como meta, faturar 500 milhões de reais por ano, além da meta de Ebitda de 17% sobre o patrimônio.

Eu me beliscava, perguntando se aquilo era real. E ele continuou:

Na nossa empresa, temos uma excelente filosofia de administração participativa, e sabemos de todos os números, porque temos um programa de remuneração variável. E se cumprirmos os objetivos do nosso Contrato de Gestão, receberemos bônus periódicos.

Fiquei pasmo diante das informações que ele continuava a dar, orgulhoso: "Nossa administração é extremamente moderna. Temos *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico de longo prazo, educação corporativa, pesquisa de clima e várias outras".

Para dizer a verdade, sem saber o que mais conversar, perguntei se a cidade tinha um hotel. Ele respondeu: "Não se preocupe,

professor. Nós temos uma Universidade Corporativa e existem sessenta chalés que construímos para os nossos treinamentos, que são intensos. O senhor vai ficar no melhor deles”.

Como se não bastasse, o motorista fechou com chave de ouro: “A empresa dá muita importância aos seres humanos. E nós sabemos quanto cada pessoa ganha, e até o salário dos diretores”.

Depois de me informar sobre cada salário, especificamente, ele foi dizendo, entusiasmado: “Como consequência dessa política, fomos escolhidos na pesquisa da revista *Exame* como uma das melhores empresas do Brasil e da América Latina para se trabalhar”.

Apontando para o selo comprovante no vidro do carro, ele completou, bastante satisfeito: “Eu tenho muito orgulho dessa conquista”.

No final da viagem, desci do carro, fui para o meu chalé e pude, realmente, perceber que o que se diz sobre o impossível não são bobagens de auto-ajuda. Milagres podem acontecer, e o que era impossível pode tornar-se possível.

No dia seguinte, o Líder Diamante Mário Gazin, presidente da empresa, abriu o programa antes da minha palestra, lendo um trecho do filósofo Aristóteles, enquanto fazia comparações com a administração da sua empresa. Disse, então, que a sua missão é educar e desenvolver líderes.

Sinceramente, ao terminar o meu trabalho, deixei Douradina convicto de algumas novas idéias sobre administração de empresas.

Querer e conseguir. O milagre é parte do *sétimo sentido*, que somente os verdadeiros Líderes Diamante têm.



Alberto Antônio Leopoldo Vilela é membro eleito e diretor da Academia Brasileira de Ciências da Administração (ABCA).

Doutor Honoris causa em Educação pelo Centro Brasileiro de Educação, é também administrador emérito do Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro (CRA/RJ).

É consultor em Administração de Empresas (Planejamento Estratégico, Recursos Humanos e Liderança nas Organizações), economista formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), estrategista e humanista com ênfase na área de liderança. Já atendeu a 1.140 empresas em cerca de 20 países.

Conferencista nacional e internacional, já proferiu aproximadamente 2.200 palestras no Brasil e mais de 50 no exterior, contando com uma produção de 39 livros. Foi eleito Personalidade Brasileira de Recursos Humanos pela ABRH Nacional.

Além disso, foi escolhido em pesquisa da *Revista Ensaio* como um dos dez mais importantes Pesquisadores de Administração no Brasil, premiado pela ABID-PR como Personalidade Empresarial de 2005. Foi inclusive, selecionado pela *Revista Vida Executiva* como um dos dez Melhores Consultores de Executivos do Brasil.

Já participou de vários projetos como professor em diversas universidades (Baróform, Esade – Espanha, FGV, USP, UFRJ-Coppead, UFF-BL, UFRJ-Ins, UFRJ-PPG, entre outras) e palestrante,