

Entrevista - Laurent Lapierre

Fonte: **AMANHÃ**
Autor: *Andreas Müller*

Professor de Liderança da Universidade de Montreal, Laurent Lapierre fulmina as expectativas de quem sonha com um MBA em Harvard e tenta copiar o estilo de liderança de ícones da gestão moderna.



O canadense Laurent Lapierre bem que poderia ser um crítico de arte. Ao longo da carreira, ele tem trabalhado nas maiores organizações culturais do Canadá. Já foi membro do conselho de orquestras sinfônicas, teatros e, atualmente, integra o board do Conselho de Artes do Canadá, que fomenta a produção artística por lá. Mas é em gestão que Lapierre transita com total desenvoltura.

Professor de Liderança na Universidade de Montreal, Lapierre garante que liderar é uma arte – literalmente. Nesta entrevista, ele diz

que todo líder tem um pouco de ator. Logo, imitar o estilo de grandes ícones da gestão, como Jack Welch, é uma armadilha. Em vez disso, devem-se estudar estilos e compor o “personagem” que desempenhará o papel de líder. Lapierre conversou com AMANHÃ durante sua visita à Escola Superior de Administração, Direito e Economia (Esade), em Porto Alegre. Confira:

“O benchmark deve servir para comparar resultados, não para copiar. O benchmark é essencial, mas não elimina o fato de que precisamos ser criativos na maneira de fazer negócios.”

Os jovens que acorrem em massa aos melhores MBAs no exterior estão desperdiçando dinheiro?

O primeiro ativo que você deve considerar quando pensa em estudos na área de negócio é você mesmo. Se você é um bom aprendiz, terá boa formação em Porto Alegre, em São Paulo e em todas as outras escolas de negócios daqui até Paris. Então esse é o primeiro esforço: condicionar-se para o aprendizado. Eu penso que é possível obter um ótimo treinamento mesmo em escolas ou MBAs que não são lá tão bons. Se você é um bom

aprendiz, você lê bons livros, você busca o conhecimento e monitora o que é necessário aprender. É claro que viajar é importante, mas como experiência, e não para obter

o melhor aprendizado. Viajar é essencial para alguém que precisa entender um pouco mais do que acontece lá fora. Mas não transforma ninguém em um profissional qualificado.

O que devem buscar, então, aqueles brasileiros que sonham com um MBA em Harvard ou na London Business School?

É claro que escolher uma boa escola no exterior ajuda a acelerar o processo de formação profissional. Se você consegue

bancar seus estudos em uma escola de ótima reputação, como Harvard, bem, no mínimo você vai conquistar um diploma em Harvard. Isso dá credibilidade. Mas não adianta nada ir até Harvard se você não tiver condições de ser um bom aprendiz. Um diploma de Harvard diz muito pouco a respeito de um profissional que não é considerado bom no que faz. É sempre importante lembrar que, depois de obter o diploma em Harvard, em Stanford ou em qualquer outro grande MBA, essas escolas não farão mais nada por você. A partir daí, o que conta é você mesmo e a sua capacidade de fazer valer o seu conhecimento. Eu fiz meu MBA na HEC de Montreal. Eu poderia ter feito em Harvard, ou na HEC de Paris. Mas não foi preciso. Eu estava motivado e queria aprender.

Pode-se aprender lá fora respostas para problemas que enfrentamos aqui?

Não. Como eu disse, viajar é importante para se ter experiência ou para se ter aquilo que os executivos chamam hoje de “choque cultural”, algo muito valorizado hoje. Mas o choque cultural não ocorre somente quando a pessoa começa a cursar as aulas de Stanford, por exemplo. O choque também ocorre na volta. Passar uma temporada no exterior é ótimo como experiência. No entanto, se você cursar todo um MBA em Stanford, aprendendo o jeito “certo” de se administrar um negócio, e quiser voltar para o Brasil e implementar aqui o que aprendeu lá, você certamente irá falhar. Não é preciso ser inteligente para saber que o jeito de se fazer negócios em Porto Alegre é diferente do jeito de se fazer negócios na Califórnia.

Muitos empreendedores de sucesso rejeitam conselhos ou interferência de executivos. Dizem que não precisam aprender nada, pois cursaram a “escola da vida”. Eles têm razão?

Esse tipo de postura é comum em todo lugar, e não só no Brasil. Muitos empreendedores, ao longo de suas vidas, não foram nada bem na escola. Em alguns casos, sequer tiveram a oportunidade de frequentar uma escola. São pessoas que acham chato o ambiente escolar, e que, devido à posição que ocupam dentro de suas organizações, provavelmente não desejam ser tratadas como um garoto em fase escolar. Por isso, é comum ver empreendedores que preferem aprender por conta própria. Isso não significa que eles não estejam aprendendo. Para um bom aprendiz, a formação, o treinamento em negócios pode ocorrer de diversas maneiras. Pode ser seguindo a programação e as disciplinas de um MBA. Pode ser por meio de algum tipo de treinamento específico, até mesmo informal, no qual ele tenha contato somente com os conhecimentos dos quais precisa. O fato é que nós aprendemos o tempo todo, durante toda a vida. Aprendemos assistindo à televisão, lendo revistas e livros, conversando com amigos. Sempre aprendemos. Isso é totalmente diferente de dizer que aprender é desnecessário. Não é possível abrir um negócio ou comandar uma organização sem aprendizado. O que as escolas de negócios oferecem de mais relevante é o conhecimento especializado. Mas esse tipo de conhecimento não é monopólio das universidades estrangeiras ou dos grandes MBAs.

Qual o conhecimento que realmente importa?

O que realmente importa é ter algum conhecimento técnico que ajude o empreendedor a se guiar. Que ajude ele a entender o que é ser um bom marqueteiro, o que é ser um bom gerente de recursos humanos etc. O aprendiz precisa ter o mapa. Precisa pelo menos ter uma noção de quais são as competências que não domina. Um MBA não é essencial. O que é essencial é saber o que um MBA é capaz de ensinar. A partir daí, você começa a ter uma visão mais clara dos negócios. Uma pessoa inteligente não é aquela que faz o MBA, e sim aquela que percebe quando o MBA se torna necessário na sua empresa ou na sua própria carreira.

Afinal, qual é o papel de um MBA?

O papel de um MBA é permitir que uma pessoa ou um empreendedor se torne um administrador profissional mais rápido do que ele se tornaria caso tentasse aprender tudo por conta própria. Veja bem, não há conhecimento em MBA que não tenha saído do dia-a-dia das empresas. Eu, como professor, tenho o trabalho de estudar organizações de diferentes tipos, detectar e relatar cases e então trazer isso empacotado para os meus alunos. E é para isso que serve o MBA: para acelerar o processo de aprendizado que temos ao longo da vida. Uma escola não serve para ensinar fatos ou teorias. Até porque, de qualquer forma, muitas das teorias de negócios que vemos por aí são simplesmente falsas. Ou então estão prestes a ser ultrapassadas. Hoje, é difícil uma teoria de gestão continuar sendo verdadeira

depois de cinco anos. Então o papel da escola é o de mostrar o que precisa ser aprendido. É na escola de administração, no MBA, no doutorado, que você descobre mais rapidamente qual é o seu jeito de gerir negócios.

Mas muitas pessoas vão às escolas procurando por respostas prontas. As próprias universidades costumam acenar com a promessa de transformar alunos em managers. O que está errado aí?

Ambos os lados estão errados – tanto os estudantes como as escolas de negócios. Se um curso de MBA promete ensinar o jeito pretensamente “correto” de gerir uma companhia, é muito provável que a mensagem seja apenas de apelo publicitário. Ao mesmo tempo, se um profissional procurar um MBA com a intenção de aprender a “ser” um bom gestor, ele certamente ficará desapontado. É como uma escola de teatro. Imagine que você vai a uma oficina de atores e o professor diz que existe apenas uma maneira “correta” de representar Hamlet. Ora, existem milhares de maneiras de representar Hamlet. Cada ator empresta um toque pessoal ao papel. Com a gestão é exatamente igual. Não existe apenas uma maneira de ser um bom gestor: existem várias maneiras. É impossível sermos todos o mesmo Hamlet, assim como também é impossível sermos todos clones de Jack Welch. O importante é que o aluno ou ator tenha consciência de suas características e limitações. E, assim, consiga descobrir qual é o seu próprio jeito “correto” de administrar um negócio ou de representar Hamlet. Para isso, você aprende as diferentes técnicas. Você

descobre quais são os métodos existentes. E então vai jogando com eles, combinando-os até ter o seu estilo próprio.

Modelos e estudos de caso têm, então, o seu valor?

Não precisamos ignorá-los. Na maioria das vezes, os estudos de casos são bastante interessantes. Cabe ao bom aprendiz ler o estudo e ter discernimento para definir o que ele deve aprender dessa leitura. Não adianta simplesmente copiar o modelo.

Mas ao mesmo tempo temos o benchmark. As pessoas tentam seguir uma referência...

O benchmark deve servir para comparar resultados, não para copiar. Usar o benchmark é essencial para os nossos negócios, mas isso não elimina o fato de que nós precisamos ser criativos na maneira de fazer negócios. Havia um empreendedor em Londres chamado Richard Branson que deu origem a um negócio chamado Virgin. Sua companhia era diferente de todas as outras. A sede ficava em um local obscuro de Londres. A empresa não funcionava em um único local, mas estava espalhada em pequenos prédios. O interessante é que Richard Branson nunca foi muito bem na escola. Mas conseguiu criar um modelo de negócios absolutamente criativo, o suficiente para Margaret Thatcher citá-lo como um modelo de empreendedorismo para a Inglaterra. A Virgin ficou tão grande que acabou indo para a bolsa de valores. Você pode aprender com a Virgin, pois é uma empresa que está à margem. E quando uma empresa está à margem das outras, ela geralmente consegue fazer coisas pouco usuais. Quem

duvida que, daqui a dez anos, o jeito delas não será o jeito “certo” de se fazer negócios? No Cirque du Soleil, toda a parte criativa do negócio fica fora da organização. A filosofia é de que os criativos não podem ficar dentro da empresa, pois ficariam muito ligados às demandas da rotina de trabalho e aí não conseguiriam desempenhar bem o seu papel de criação.

Na sua opinião, qual seria o modelo de uma empresa criativa?

Não existe um único jeito de ser criativo. As pessoas falam muito em pesquisar. Hoje, nada se faz nada sem pesquisa. Mas aí eu penso em Ted Turner, o criador da CNN. Quando ele criou a CNN, poucas pessoas acreditavam que um canal de TV feito somente de notícias em tempo real pudesse ser viável, tanto do ponto de vista operacional como financeiro. Veio, então, a Guerra do Golfo e o negócio da CNN se tornou gigante. O fato é que Ted Turner foi muito criativo. Ao inaugurar a CNN, ele não pensou na emissora somente como um negócio, mas como uma filosofia, um jeito diferente de se fazer jornalismo. Se ele tivesse feito uma pesquisa de mercado, provavelmente teria concluído que ninguém está disposto a assistir a notícias 24 horas por dia. E mesmo assim ele foi lá e agiu.

Pode-se aprender a ser líder?

Sim, mas para isso precisamos ter um talento básico. Precisamos de ambição, de energia e de uma boa saúde. Somente assim é possível aprender a arte da liderança e treiná-la no dia-a-dia. É exatamente como um artista. Se você é um pintor, você não vai tentar pintar como

Picasso. Se você tentar fazer isso, todo mundo vai rir da sua cara. Em vez disso, você irá cursar a universidade de Belas Artes para descobrir qual é o seu jeito de pintar. Mas a coisa só vai andar se você tiver um talento básico, inato para isso. Com os grandes gênios foi assim. Foi assim com Dali, Gaudi, Picasso... Se você tem esse talento básico e trabalha duro, você irá descobrir esse jeito particular de pintar. É um processo difícil, mas que gera resultado. É na soma de erros e acertos que você cria a carga de experiência necessária para liderar outras pessoas dentro da área na qual você se especializou.

É possível aprender liderança sem falar em ícones como Jack Welch, por exemplo?

Sim. Jack Welch não foi a única pessoa a domar a arte da liderança no mundo dos negócios. Há milhares e milhares de outras pessoas que também aprenderam. Se você está próximo de Jack Welch e tem a oportunidade de aprender algo com ele, ótimo. Mas isso não significa que você deva tentar ser um novo Jack Welch. Ao contrário: é interessante que você aprenda com muitas outras pessoas além de Jack Welch. Se você consegue aprender com Ted Turner, com Guillaume de Soleil... você coloca muito mais elementos de liderança no seu campo de visão. O seu aprendizado se acelera. Na busca por um estilo próprio de liderança, você pode selecionar o que lhe interessa, o que é conveniente para a sua realidade, e o que não se encaixa no seu jeito de liderar. Houve um

tempo nos Estados Unidos em que só havia uma maneira de ser o presidente dos Estados Unidos – que era sendo John Kennedy. Se você pretendia ser o presidente norte-americano, você precisava ser como John Kennedy. Isso não funciona. Imagine como seria se nas próximas eleições presidenciais do Brasil o candidato vencedor anunciasse que seria o novo Getúlio Vargas... Não ia dar certo.

"O que as escolas de negócios oferecem de mais relevante é o conhecimento especializado. Mas esse tipo de conhecimento não é monopólio das universidades estrangeiras ou dos grandes MBAs."

Não se pode ser o presidente do Brasil, hoje, imitando-se os presidentes do passado. Não se pode comandar um país como o Brasil, tentando-se ser

como o presidente dos Estados Unidos. Não se pode abrir uma empresa e gerenciá-la como se você fosse Jorge Gerdau Johannpeter.

Recentemente, você publicou um artigo que derruba o mito do líder autoconfiante. Dá para liderar sem ter autoconfiança?

Ter total autoconfiança não é a mesma coisa do que despertar nos outros a sensação de que você tem total autoconfiança. Muitos líderes são conhecidos como autoconfiantes, quando na verdade não têm nenhuma autoconfiança. Em geral, as pessoas fazem o que precisa ser feito porque estão inseguras. Porque precisam escapar de seus medos. Getúlio Vargas é considerado um grande líder, mas cometeu suicídio por pressão de seus inimigos. Curioso é que liderar muitas vezes é como representar um papel. Conheço muitos líderes que treinam para gesticular, ter desenvoltura, olhar a câmera, encontrar a fala sob medida apenas para que os outros não percebam o quão inseguros eles estão... Todos nós temos os nossos bastidores.