

## RESENHA BIBLIOGRÁFICA

***A última palavra em poder — reinvenção executiva para líderes que precisam fazer o impossível acontecer.***  
**Tracy Goss. Rio de Janeiro, Rocco, 1997. 311p.\***

**Sylvia Constant Vergara\*\***

Tracy Goss é consultora de empresas americanas e européias e este é seu primeiro livro. Dedicado a todos aqueles que já têm sucesso, mas que querem muito mais; querem fazer o impossível acontecer. O caminho é o que designa por *reinvenção executiva*, uma metodologia capaz de levar uma pessoa a reinventar-se, de modo a poder vivenciar uma relação diferente com o passado e com o futuro e, desta forma, ser, realmente, um líder. A premissa básica é aquela segundo a qual se alguém pretende reinventar sua organização e ser bem-sucedido, precisa, em primeiro lugar, reinventar-se a si mesmo. Assim, não se trata de mudar o que se está fazendo; antes, de mudar o próprio ser.

A autora define poder como a capacidade de a pessoa abraçar algo que pensava nunca poderia ser realizado, declarar ser possível realizar e transformar a possibilidade em realidade. Ao contrário de um objetivo, uma possibilidade não é um ponto ao qual se chega a partir do presente; é um futuro inventado, do qual se vem para o presente. Tracy afirma que, para tanto, sete transformações radicais são necessárias a cada pessoa:

- a) desvendar sua *estratégia de vitória*;
- b) vivenciar os limites do *paradigma humano universal* presente em suas ações;
- c) aprender a arriscar-se em tudo;
- d) criar um novo paradigma que lhe dê uma nova fonte de poder;
- e) inventar um jogo impossível;
- f) quebrar o vício da interpretação;
- g) operar além dos limites de sua *estratégia de vitória*.

\* Síntese desta resenha foi publicada na revista *Rumos do Desenvolvimento* (142), nov. 1997.

\*\* Doutora em educação, mestre em administração e professora da EBAP/FGV e do IAG/PUC-Rio.

*Estratégia de vitória* é a fórmula inconsciente que a pessoa sempre utilizou para alcançar o sucesso e que a impede de ver alternativas capazes de fazer o impossível acontecer. A estratégia de vitória é, portanto, a fonte do sucesso de uma pessoa, mas também de suas limitações como ser humano e líder. Exemplos de estratégias de vitória são: evitar problemas, criar o caos, ser admirado e respeitado, prover segurança ou outra coisa qualquer que produza resultados. Sempre se terá uma estratégia de vitória, mas, quando ela se torna consciente para a pessoa, fornece saídas, opções, a possibilidade de possuí-la, não de ser por ela possuída. Para a autora, as organizações também têm estratégias de vitória.

*Paradigma humano universal* é o paradigma-mestre compartilhado por todos os seres humanos, que diz como as coisas devem ser e que, quando não são desse modo, estão erradas. Ele é a fonte da estratégia de vitória e o contexto-padrão das organizações, segundo o qual existe um modo como as coisas devem ser. Para Tracy, o paradigma humano universal precisa ser substituído por outro paradigma-mestre: o da *reinvenção*, uma vez que o jogo da sobrevivência estabelecido pelo primeiro impede de fazer o impossível acontecer.

Para alterar o modo de ser, a pessoa deve envolver-se no contexto, criando um novo contexto por meio da linguagem. Deve estar disposta a libertar-se, a “morrer” para poder ser um novo ser; a dizer a verdade para si mesma; a assumir riscos; a elaborar uma série de declarações que constituirão seu novo paradigma; a fazer promessas corajosas no jogo que escolheu; a admitir que “certo” e “errado” são frutos de interpretações da realidade, não são a realidade; a ser responsável por suas escolhas e ações; a aceitar que não se pode controlar resultados; e a operar em outra esfera que não seja a da compensação, isto é, produzir um resultado possível para compensar o que não é possível.

Para Tracy, o contexto em que se vive muda a partir de declarações de possibilidades. As declarações que se fazem são baseadas, unicamente, no compromisso de torná-las realidade; trata-se, então, de cortar o cordão umbilical que nos atrela ao passado. São declarações: dizer que possibilidade é o que se diz ser possível, reinventando, assim, o futuro; dizer que compromisso é encarar os entraves do passado apenas como algo sobre o qual se tem informações, assumindo a possibilidade de ser de um novo modo; dizer que não existe o certo e o errado e nenhum modo determinado de como as coisas deveriam ou não ser, refutando, assim, o paradigma humano universal. No espaço do compromisso, certeza não significa que um resultado é previsível, mas que a pessoa será persistente e hábil no jogo, em face de riscos e incertezas. No campo do compromisso não existem explicações, provas, justificativas, receitas: existe o compromisso de agir. O principal critério do compromisso não é a visão (geralmente uma imagem estática), não é a melhoria contínua (uma opção limitadora): é a paixão.

Líderes, para a autora, são clareiras, aberturas, lugares de luz e de simplicidade, que levam outras pessoas a participarem da *reinvenção organizacional*. Lembra que um jogo organizacional não pode ser jogado por uma única pessoa. Líderes são aqueles que fazem pedidos, o que implica um locutor e um ouvinte

comprometidos, um conjunto de condições e um limite de tempo. Líderes são os que fazem promessas audaciosas, aquelas que não se sabe como cumprir e que reduzem drasticamente o tempo necessário para que uma possibilidade se torne realidade. Líderes são aqueles que não buscam culpados, e que diante de uma situação desfavorável apenas a analisam para encontrar saídas.

Líderes são aqueles que não falam “sobre”, mas que vivenciam, que praticam cotidianamente seu compromisso, como o fazem atletas e artistas. Estes têm familiaridade com um grande número de práticas e seu poder vem do modo como as misturam, sob o entendimento de que o todo é maior do que a soma das partes. O segredo para um desempenho extraordinário é, portanto, a prática, caminho para a competência e para um novo modo de ser. Na prática adquire-se a liberdade de se envolver com a vida por ela mesma, como um presente.

Tracy considera a reinvenção algo agradável, estimulante, desafiador e também confuso. Considera que, com as transformações da *reinvenção executiva*, se estará apto a passar para a *reinvenção organizacional*. Ensina uma série de técnicas que ensinam a reflexão e a análise de nossas decisões e ações em casa, na empresa, na comunidade ou em outro lugar qualquer. São “conversações”, perguntas, e o modo como se as responde permite identificar o que a pessoa é, o que deseja, no que acredita, quais seus sentimentos. É a revelação do que está oculto. A autora apresenta inúmeros casos de executivos com os quais lidou, para ilustrar suas afirmações, e repete incessantemente, ainda que de forma agradável, os conceitos que explora.

A idéia básica do livro é alertar para uma nova forma de poder que implica pessoas de sucesso libertarem-se das estratégias de vitória herdadas do paradigma humano universal que lhe permitiram ter êxito no passado, reinventarem-se, reinventarem sua organização e fazerem o impossível acontecer. Para a reinvenção organizacional, é necessária a reinvenção executiva de todos os principais líderes, o que requer esforço conjunto e orquestrado.

Embora Tracy Goss nos fale o tempo todo que não existem receitas para fazer o impossível acontecer, muitos poderiam julgar que sua metodologia é, em si, uma receita. De qualquer forma, vale, como a autora, evocar e refletir sobre as palavras de Nelson Mandela: “Nosso maior medo não é o de sermos inadequados. Nosso maior medo é o de que nosso poder seja maior do que imaginamos. É nossa luz, e não nossa escuridão, que mais nos amedronta”. Abaixo o medo, portanto. Façamos um mundo de luz acontecer. E não nos esqueçamos das questões éticas não discutidas pela autora.