

## **Líderes Tornam os Valores Visíveis**

*Em última análise, nossas ações dizem aos funcionários muito mais sobre nossos valores e habilidades de liderança do que as nossas palavras poderiam dizer. Se nossas ações são sábias, ninguém vai se importar se as palavras na parede não são perfeitas...*

### **Marshall Goldsmith**

O credo corporativo... Empresas desperdiçam milhões de dólares e incontáveis horas de seus funcionários formulando as declarações inscritas em placas penduradas nas paredes. Há um evidente pressuposto de que o comportamento das pessoas mudará, porque essas placas são “inspiradoras” ou porque “expõem a nossa estratégia e os nossos valores.” Há uma esperança tácita de que as pessoas – e, de modo especial, os gestores – ao lerem declarações eloquentes começarão a ter comportamentos nobres.

Muitas empresas até ajustam essas palavras para acompanhar as últimas tendências do jargão corporativo. Uma empresa pode começar se esforçando para obter “satisfação do cliente”, avançar para “satisfação total do cliente” e, por fim, chegar ao auge com a busca pelo “encantamento do cliente”.

Mas esta obsessão com palavras esconde um problema muito grande: não há quase nenhuma correlação entre as palavras na parede e o comportamento dos líderes. Toda empresa deseja “integridade”, “respeito às pessoas”, “qualidade total”, “satisfação do cliente”, “inovação” e “retorno para os acionistas.” Às vezes ficam criativas e põem algo sobre “comunidade” ou “fornecedores”. Mas como essas eloquentes mensagens são todas basicamente iguais, as palavras logo perdem o sentido real para os funcionários – se é que tinham algum, em primeiro lugar.

A Enron é um grande exemplo. Antes do colapso do conglomerado de energia, em 2001, tive a oportunidade de rever os valores da empresa. Me mostraram um vídeo maravilhoso sobre ética e integridade na Enron. Fiquei bastante impressionado com as nobres crenças defendidas pela empresa e os cuidados como foram colocadas em vídeo. Exemplos de boas ações comunitárias da Enron e o caráter professado por seus executivos eram particularmente notáveis.

Foi uma das apresentações mais profissionais sobre ética e valores que eu já vi. Claramente, a Enron gastou uma fortuna “embalando” estas mensagens maravilhosas. Mas isso realmente não importava. Apesar das nobres palavras, muitos dos principais executivos da empresa foram indiciados ou estão na prisão.

A Enron não poderia ser mais diferente do que a Johnson & Johnson. A empresa farmacêutica é famosa por seu credo, que foi escrito há muitos anos e reflete valores sinceros de seus líderes na época. O Credo da J&J pode ser considerado um pouco antiquado pelos padrões de hoje. Ele contém frases fora de moda, como “devem ser bons cidadãos,” “apoiar as boas causas e instituições de caridade,” “aportar a nossa parte justa de impostos” e “manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar”. Falta-lhe a embalagem “lisa” de RP que eu observei na Enron.

No entanto, mesmo com a sua linguagem menos poderosa e uma apresentação aparentemente “vencida”, o Credo da J&J funciona – principalmente porque, ao longo de muitos anos, a administração da empresa tratou esses valores de modo sério. Os executivos da J&J têm consistentemente desafiado a si mesmos e aos funcionários não só a compreender esses valores como a vivê-los no dia-a-dia. Quando eu fazia treinamentos de liderança na J&J, um de seus altos executivos passava várias horas com cada turma. A tarefa deste executivo não era falar sobre compensação e outras regalias de gestão da J&J – era discutir a vivência dos valores da empresa.

Meu parceiro, Howard Morgan, e eu concluímos recentemente um estudo de mais de 11.000 gestores em oito grandes corporações. |<sup>1</sup> Nosso foco é o impacto de programas de desenvolvimento de liderança na mudança de comportamento dos executivos. Cada uma das oito empresas estudadas adota diferentes valores e diferentes palavras para descrever o comportamento da *liderança ideal*. Mas as diferenças nas palavras não fazem absolutamente diferença alguma na determinação da forma como seus líderes se comportam. Uma das empresas gastou milhares de horas escolhendo as palavras certas para expressar a sua visão de como os líderes deveriam agir – em vão. Estou certo que o primeiro esboço teria dado o mesmo resultado.

Em muitas empresas, os formulários de avaliação de desempenho parecem passar pelo mesmo escrutínio cuidadoso dado aos credos. Na verdade, parece que se coloca mais esforço na escolha de palavras perfeitas para o formulário de avaliação do que na própria gestão de desempenho. Eu trabalhei com uma empresa que já havia usado pelo menos 15 formulários diferentes de avaliação de desempenho e estava planejando outra mudança, porque o formulário atual “não estava funcionando bem”! Se mudança de palavras em uma folha de papel

pudesse melhorar o processo de gestão de desempenho, o sistema de avaliação de cada empresa já estaria perfeito.

As empresas que atuam, verdadeiramente, de acordo com os seus valores e desenvolvem funcionários éticos, inclusive seus líderes, sabem que a causa real do sucesso – ou do fracasso – são sempre as pessoas, e não as palavras.

Em vez de desperdiçar tempo reinventando palavras sobre o comportamento desejado da liderança, as empresas deveriam garantir que seus líderes solicitem (e utilizem) as avaliações que recebem dos funcionários – pessoas que de fato observam seu comportamento. Em vez de perder tempo (e dinheiro) mudando formulários de avaliação de desempenho, os líderes precisam aprender com os funcionários como garantir que estão lhes oferecendo o *coaching* certo.

Em última análise, nossas ações dizem aos funcionários muito mais sobre nossos valores e habilidades de liderança do que as nossas palavras poderiam dizer. Se nossas ações são sábias, ninguém vai se importar se as palavras na parede não são perfeitas. Se nossas ações são tolas, as maravilhosas palavras emolduradas nas placas só vão nos fazer parecer ainda mais ridículos.

### **Ver também:**

<sup>1</sup> | Goldsmith, Marshall; e Morgan, Howard (2004). “*Liderança é um Esporte de Contato*” (tradução: Rogério A. Machado). Disponível @ <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/Portuguese.php>”

---

**Marshall Goldsmith**, renomado coach executivo, foi apontado pela *Thinkers50*, em 2011 e 2013, como o melhor *Coach Executivo* e um dos *10 Mais Influentes Pensadores de Gestão do Mundo*; é autor *best-seller* de diversos livros, inclusive **MOJO** e **What Got You Here Won't Get You There** — tendo recebido, por este último, o prêmio *Harold Longman de Livro de Negócios do Ano*, em 2007.

**Conheça** o mais recente livro de Marshall, **Triggers**, que acaba de ser publicado (Crown, Mai. 2015).

---

Tradução: **Rogério A. Machado** – *Coach* Executivo, Consultor e Palestrante. *MSc in Management* - MIT (USA). PCC: *Professional Coach Certification* - IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional Leader Coach Certification* - CoachU (USA), SLAC (Brasil). Mai. 10, 2015. URL pessoal – <http://rogerioamachado.com/>.

≈