

Para Ajudar Outros a Melhorar, Comece por Você

Grandes líderes encorajam outros a se desenvolverem sendo transparentes com o seu próprio desenvolvimento

Marshall Goldsmith

Veja o que o CEO da General Mills, Steve Sanger, disse recentemente a 90 colegas seus: “Como todos sabem, no ano passado, minha equipe me disse que eu precisava trabalhar melhor no desenvolvimento de meus subordinados diretos. Acabo de reler a minha avaliação 360 graus. Desde o ano passado, tenho trabalhado para me tornar um *líder coach* melhor. Ainda não estou indo tão bem como gostaria, mas estou melhor. Meus colegas têm me ajudado a melhorar. Uma coisa que me fez me sentir bem foi a pontuação elevada que recebi no item – *Efetivamente responde ao feedback.*”

Enquanto eu ouvia o Steve falar tão abertamente a colegas de trabalho sobre os seus esforços de desenvolvimento como líder, eu percebi o quanto o mundo mudou. Há vinte anos, poucos CEOs eram avaliados por seus colegas. Menos ainda eram aqueles que discutiam abertamente a sua avaliação e seus planos de desenvolvimento pessoal. Hoje, muitos dos mais respeitados executivos chefe do mundo estão dando um exemplo positivo ao falarem sobre os seus esforços contínuos de desenvolvimento como líderes.

Na verdade, as organizações que trabalham bem a questão do desenvolvimento de líderes têm CEOs como Steve Sanger, que estão direta e ativamente envolvidos com esse processo. Esta certamente tem sido a minha experiência. E esta constatação foi confirmada também por recente pesquisa feita por Marc Effron, da Hewitt Associates, uma das maiores empresas de consultoria de RH (dos EEUU). Hewitt e a revista *Chief Executive* colocam a General Mills em sua mais recente lista de empresas Top-20 para líderes, que traz nomes conhecidos como a IBM e a General Electric.

Hewitt descobriu que essas organizações tendem a gerir talentos de forma mais ativa. Elas dão grande atenção à identificação precoce de pessoas de alto potencial, diferenciam melhor sua compensação, oferecem oportunidades adequadas

de desenvolvimento, e acompanham de perto a rotatividade. Mas o fator crucial em todos esses esforços é o apoio e envolvimento de seus CEOs.

Sem dúvida, uma forma das mais eficazes de os executivos chefes conseguirem que seus líderes melhorem é eles trabalharem abertamente para melhorar a si mesmos. *Liderar pelo exemplo* pode ter muito mais significado do que liderar pelo agito de relações públicas.

Michael Dell, cuja empresa está na lista de Hewitt, é um exemplo perfeito. Como um dos líderes de maior sucesso na história dos negócios, ele poderia facilmente ter uma atitude do tipo: “Eu sou Michael Dell e não preciso trabalhar para o meu próprio desenvolvimento.” Michael, no entanto, tem a atitude oposta. Ele tem feito um trabalho incrível de sinceramente discutir seus desafios pessoais com os seus líderes em toda a empresa. Ele é um exemplo vivo para todos na Dell aprenderem. E seu exemplo de liderança torna difícil para qualquer outro líder na Dell ser arrogante ou dizer que não tem nada a melhorar.

A Johnson & Johnson, empatada em primeiro lugar na lista Top-20 de Hewitt, tem envolvido com êxito seus executivos no desenvolvimento de liderança. Seus CEOs, antes, Ralph Larsen, e agora, Bill Weldon, e sua equipe executiva de topo participam regularmente em uma variedade de atividades de fortalecimento da liderança. Um diálogo com o CEO sobre os seus desafios de negócios e as suas necessidades de desenvolvimento pessoal torna tudo bem mais fácil para os funcionários discutirem os seus próprios desafios de negócios e necessidades de desenvolvimento.

A franqueza do executivo chefe pode até ajudar a virar a mesa em uma empresa com problemas. Veja a Northrop Grumman, uma empresa de defesa aeroespacial. Seu CEO, Kent Kresa, recebeu a empresa com má reputação quanto à integridade, com ações subavaliadas, e triste reputação de empresa das menos admiradas em sua indústria. Sua equipe de liderança inverteu a imagem pobre da empresa, que teve uma virada surpreendente – para se tornar, no final, a empresa mais admirada da *Forbes*. Desde o início do processo, Kent lidera pelo exemplo. Ele comunicou claramente suas expectativas quanto a ética, valores e comportamentos. Ele informou que seria avaliado pelos mesmos critérios que ele definiu para todos os outros. E sempre esteve à disposição dos colegas de trabalho. Ele não apenas trabalha no desenvolvimento dos líderes – como criou um ambiente no qual seus líderes trabalham no desenvolvimento dele próprio.

Infelizmente, da mesma forma que o apoio e envolvimento do CEO ajuda a empresa a motivar seus líderes, a arrogância do CEO pode ter o efeito oposto. Quando o executivo chefe age como um pequeno deus e diz aos demais que eles precisam melhorar, este comportamento pode ser replicado em todos os níveis

de direção. Cada nível apontando para o nível abaixo dele o que precisa mudar.
Resultado final: ninguém melhora.

O princípio do *desenvolvimento pelo exemplo* não se aplica apenas aos CEOs. Ele se aplica a todos os níveis de direção. Todos os bons líderes querem que o seu pessoal cresça e se desenvolva no trabalho. Quem sabe? Se nós trabalhamos duro para melhorar a nós mesmos, por certo podemos incentivar as pessoas à nossa volta a fazerem a mesma coisa.

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*. Seu mais recente livro, **Triggers**, acaba de ser publicado nos EEUU (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/>.

(c) 2004 Gruner + Jahr USA Publishing. Todos os direitos reservados.
Fast Company. 375 Lexington Ave., New York - NY 10017

≈