

## Quando a Regra de Ouro não Funciona

***Todo mundo não é você. E todo mundo não quer ser gerenciado do seu jeito.***

*Marshall Goldsmith*

Um monte de executivos pensa que seus funcionários devem agir exatamente como eles agem – e gostar do que eles gostam. Você não pode culpá-los. A maioria dos líderes se sente bem consigo mesmo. Se eu fosse um chefe bem sucedido, eu seria tentado a preencher a minha organização com *clones* de... mim mesmo. Qual a melhor maneira de garantir que as coisas seriam feitas do meu jeito?

*Se isso ao menos funcionasse.* Os líderes são particularmente propensos a este erro quando se trata de *estilo de comunicação*. Quando comecei a trabalhar com Bob, o CEO de uma empresa bem sucedida, eu vi este problema bem diante de meus olhos.

O *feedback* recebido por Bob não acrescentou muito. Por um lado, dizia que ele muitas vezes sufocava a discussão aberta. Por outro lado, dizia que ele estava sempre mudando de ideia. Estas duas características costumam ser mutuamente exclusivas. Pessoas que desencorajam a discussão aberta não são, geralmente, pessoas que estão sempre mudando de ideia.

As coisas só fizeram sentido para mim depois de o presidente de Bob me dizer: “Você precisa saber, Bob é campeão no debate com os outros e em argumentar consigo mesmo. Ele era a estrela da equipe de debates de uma das melhores faculdades do mundo.”

Repetidamente, a resposta natural de Bob frente a qualquer nova ideia era o debate e a busca de furos na ideia. Digamos que Harry, três níveis abaixo de Bob na organização, expressa a sua opinião em uma reunião. Bob pula na conversa e apresenta o outro lado do argumento. Harry, considerando o seu *status*, não é certamente tão rápido quanto Bob e nem tão bom no debate. Bob só faz Harry parecer muito estúpido na frente de seus colegas. A reação seguinte de Harry ao debate é muito simples: não expressar opiniões que Bob pode não querer ouvir. E mais, “jogar seguro” e deixar de expressar suas opiniões em tudo. Bob deve pensar que estava apenas debatendo. Harry pensa que foi atropelado.

Bob também agrava o problema debatendo-se consigo mesmo. Alguém pode dizer: “Por que não tentamos isso?” e Bob pode concordar. Porém, alguns dias mais tarde, depois que tivesse tempo suficiente para refletir consigo mesmo, Bob mudaria de ideia e diria: “Talvez essa não tenha sido uma boa ideia.” No seu entendimento, Bob pensa ter a mente aberta. No entendimento de sua equipe, ele cria uma confusão dos infernos na cabeça deles.

Meu trabalho era fazer Bob vê o problema, que eu costumo chamar de “falácia da regra de ouro”. Bob assumia que o seu pessoal era igual a ele e, assim, gostava de ser tratado como ele próprio gostava de ser.

Quando eu falei a Bob sobre o *feedback* que recebera, ele rapidamente deixou escapar: “Deve estar havendo algum mal-entendido! Eu adoro quando podemos tirar as luvas e dizer uns aos outros o que realmente pensamos.”

“Isso é bom. Mas eles *não são* você” – eu disse.

“O que há de errado em eu expressar uma opinião, alguém expressar outra, e termos um debate saudável?” – ele perguntou.

Fiel à sua maneira de ser, Bob acabara de me atrair para um debate. Eu respondi: “Tudo bem, mas você é o CEO – e eles não! Você tem formação avançada e um Q.I. elevado – eles talvez não. Você era um grande debatedor na faculdade – eles não. As chances deles vence-lo neste jogo são praticamente zero. Por isso, eles preferem não jogar”.

“E quanto a Jim?” Bob ponderou. “Noutro dia eu e ele tivemos um debate duro. Ele me disse o que pensava sobre um dos meus projetos em termos inequívocos. Tivemos uma discussão pau-a-pau e encontramos uma solução melhor do que qualquer uma das que havíamos pensado antes. Jim me disse o quanto apreciava a minha franqueza e como era divertido debater comigo. Como você me explica isso?”

Depois de rir com a versão animada de Bob sobre a sua discussão com Jim, eu respondi: “Jim é uma versão mais jovem de você! Ele tem uma formação sólida! É brilhante e rápido. Você não pode intimidá-lo. Infelizmente, para você, poucas pessoas no mundo são como Jim ou, nesse caso... como você. Se assim fossem, o seu estilo seria perfeito.”

De repente, a ficha caiu para Bob. Ele viu que agia a partir de um pressuposto falso acerca de como tratar os outros. Então, mudou o seu comportamento. Ele passou a prestar muita atenção a seus impulsos de debatedor e os sufocava quando percebia a sua equipe em desvantagem. Ele passou a, rotineiramente, convidar as pessoas a expressar as suas opiniões nas reuniões e a pensar uma,

duas, três vezes antes de confrontá-los. Como CEO, ele começou a tomar decisões claras (e definitivas) e parou de confundir a sua equipe debatendo em público as suas próprias decisões. Após 12 meses, a equipe de Bob o percebia como um chefe melhor.

*A regra de ouro* não funciona sempre em questões de liderança. Se você gerencia o seu pessoal do jeito como você gosta de ser gerenciado, você esquece que *não está* gerenciando você mesmo!

---

**Marshall Goldsmith** é destacado educador e coach executivo de grandes clientes corporativos norte-americanos, e diretor fundador da *Alliance for Strategic Leadership* (Aliança para Liderança Estratégica).

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). Maio 05, 2015. URL pessoal – <http://rogerioamachado.com/>.

---

Conheça **Triggers** – o mais recente livro de **Marshall Goldsmith**!!

Uma versão deste artigo foi publicada pela revista **Fast Company** - Jan 2005.

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

≈