

Liderança Baseada em Valores

Se você tratar as pessoas como elas são faremos elas piores. Se você tratar as pessoas como elas deveriam ser tratadas, você ajudará para que elas se tornem o que elas são capazes de se tornarem. (Goethe)

Atualmente, a palavra liderança é a mais usada e multifacetada nas empresas. Há centenas de rótulos diferentes para líderes e estilos de liderança, onde os valores se encaixam; mas, o que significa Liderança baseada em valores?

Quem é um líder? Não é alguém que diz para você o que fazer. Alguém que simplesmente diz para você o que fazer é um chefe. Você faz assim porque ele disse para fazer assim. Um líder é alguém que você deseja seguir, mas não quem você é obrigado a seguir. A autoridade é necessária como parte da vida em sociedade e para se trabalhar nas empresas, mas, isso por si só, não basta para fazer um líder.

O significado original da palavra 'liderança' é continuar uma jornada na companhia dos outros. Assim, um líder está indo para algum lugar, ele tem uma meta e uma visão. Ele atrai os outros, então ele tem apelo, e influencia os outros. Aqueles que se unem a ele na jornada, confiam que ele conheça o caminho.

Deste modo, ser um líder vem do esforço humano natural de reinventar a si próprio. Isto significa desenvolver a si próprio. Isso envolve a capacidade de ver o quadro inteiro e o sistema mais amplamente, assim como prestar atenção onde você está colocando seus pés na estrada. E isto significa inspirar os outros para se unirem a você na estrada. A autoridade é dada, mas a liderança necessita ser conquistada.

Imagine esta empresa. Em um departamento, ela tem um chefe que diz para as pessoas o que elas devem fazer e espera que elas obedeçam. Esse chefe não está interessado em seu pessoal, eles são somente um meio para atingir um propósito – obter resultados. Ele tem pouco interesse em seu pessoal, não os ajuda a relacionarem o que fazem com a visão da empresa, e não está interessado no que é importante para essas pessoas. O seu lema é 'Ou é do meu jeito ou não é de jeito nenhum'. Ele tem autoridade, mas, por mais estranho que possa parecer, as pessoas frequentemente parecem encontrar desculpas para não fazerem o que ele manda. As pessoas de seu departamento são infelizes e estão com seus trabalhos atrasados. Quando as coisas ficam atrasadas, ele reage fazendo mais do que já está fazendo. Ele é o arquétipo de chefe. Felizmente, este tipo está se extinguindo muito rapidamente porque seus métodos simplesmente não funcionam. Entretanto, alguns elementos desse dinossauro ainda podem ser encontrados em muitas empresas.

Contraste isso com um líder. O líder tem interesse em seu pessoal, ele conhece seu pessoal como indivíduos, e ele conhece e respeita o que é importante para eles. Ele sabe que o mesmo incentivo não funciona para todos e assim ele não tenta impor isto para todos. Ele faz o coaching de seu pessoal, não somente para aqueles que não estão tendo bom desempenho, mas também para aqueles que estão se saindo bem. As pessoas sentem que estão contribuindo para com a organização e respeitam seu gerente. Ele consegue concluir seu trabalho, mas não confia somente em sua autoridade, mas no fato de que seu pessoal deseja fazer o trabalho bem feito. Ele inspira seu pessoal para fazer tudo o que puderem. Esse é o gerente que é um líder. O que ocorreria se todos os gerentes fossem

como este? Todos os gerentes podem prestar atenção à liderança baseada em valores – em seus próprios valores de respeito e justiça, e motivar e inspirar os outros através do que é importante para eles, e não através do que é importante para si próprio.

Um chefe tem poder, um líder tem influência.

Um chefe depende de sua posição de autoridade; um líder conquista a autoridade ao ser respeitado pelo seu pessoal.

Um chefe consegue que pessoas façam as coisas e um líder consegue que as pessoas queiram fazer as coisas.

Por que eles desejam fazer as coisas? Porque eles estão motivados e inspirados pelo que é importante para eles e isso é liderança baseada em valores.

Existem dois paradoxos sobre a liderança baseada em valores. O primeiro, é que ela somente pode ser dada e não pode ser tomada. Uma pessoa pode ter poder e autoridade, mas isso não é o mesmo que liderança. As pessoas seguem um líder porque querem e não porque são obrigadas a seguir. Um líder sem seguidores ou companheiros de jornada é como o som de uma única mão batendo palmas.

O segundo paradoxo é que a primeira pessoa que um líder inspira é ele próprio. Como um líder pode inspirar outras pessoas a se unirem numa jornada se ele não consegue inspirar a si próprio?

Então, como os líderes fazem com que as pessoas desejem segui-los na jornada? Eles apelam para o que é importante. Todos os líderes têm uma visão, uma visão de como o mundo poderia ser, todos nós temos nossas visões individuais, mas os líderes exploram algo mais do que apenas suas visões, eles exploram uma visão comum. Eles estão numa jornada e esta jornada é importante para eles. E quando falamos sobre como somos importantes estamos falando sobre valores, valores são simplesmente o que é importante para você. Os valores fornecem a energia para levantarmos da cama de manhã; eles fornecem o combustível para a jornada em direção à nossa meta. Sem valores, a jornada não pode começar.

Pare um momento para pensar sobre alguns líderes que você admira. Pessoas com as quais você se identifica. Eles podem estar em qualquer área: de negócios, religiosa, militar ou em qualquer área da vida. Eles podem ser pessoas famosas, ou amigos ou membros da família que você conhece bem, mas que os outros não conhecem. O que essas pessoas têm em comum? Uma coisa que elas devem ter em comum é que elas apelam para algo que é importante para você. Se não apelassem, você não poderia admirá-las. Você reconhece essas pessoas como líderes porque o que elas fazem e o que elas significam é importante para você. Os valores destas pessoas se identificam com os seus valores.

Bons gerentes lidarão com comportamentos problemáticos de ponto de vista dos valores. Em vez de simplesmente desafiar o comportamento, eles deixam claro que o comportamento é inaceitável, ao mesmo tempo que acompanham e reconhecem os valores que estão por trás disso. O comportamento tem um propósito. Nós sempre agimos para obter alguma coisa que seja importante para nós, algo que valorizamos.

Infelizmente, as ações ou comportamentos que temos para atingir nossos propósitos podem não ser muito bons, e podem causar muitos problemas para os outros. Por exemplo, um gerente que conhecemos, teve muitos problemas com um membro de sua equipe. Essa pessoa desafiava constantemente as opiniões e propostas dos outros membros. Ele bancava o advogado do Diabo, descobrindo falhas nos detalhes. Isso

acabou se tornando muito desgastante. Os outros membros da equipe começaram a se ressentir dele; um deles disse, 'Não me sentiria tão mal se ele contribuísse com algo positivo, de vez em quando, mas ele é sempre tão negativo...'. O comportamento desta pessoa estava destruindo o rapport da equipe, contudo esta área de expertise era essencial e não poderia ser substituída no projeto atual.

Sugerimos ao gerente chamar esta pessoa de lado, perguntar-lhe o que ele queria conseguir através deste questionamento e porque isso era tão importante para ele. Ficou demonstrado que ele valorizava a segurança em um grau muito alto. Um projeto em seu emprego anterior tinha terminado em desastre porque os planos não foram verificados adequadamente e detalhes cruciais foram deixados de fora. A empresa perdeu muito dinheiro. Ele jurou para si mesmo que isso nunca aconteceria novamente em qualquer trabalho em que ele estivesse envolvido. 'Desejo que o plano seja absolutamente à prova de falha em todos os detalhes', foi como ele se expressou. A segurança e a precisão dos detalhes eram muito importantes para ele, e nosso amigo compartilhou estes valores e afirmou isto. Então, vem a pergunta que vale US\$1 milhão. 'Seu desafio constante é obter o que você quer?' A resposta foi não. Os outros membros da equipe não estavam prestando atenção à sua contribuição, eles não estavam ouvindo, estavam concordando com ele somente na tentativa de ir adiante. Isso fazia com que ele ficasse ainda mais nervoso e desafiasse os outros ainda mais. O gerente sugeriu que ele tivesse uma função muito útil como Advogado do Diabo do grupo, mas deveria esperar até que os planos estivessem num estágio razoável de formação antes de pedir mais detalhes. Ele concordou.

Depois disso, a eficiência do grupo aumentou muito. Os outros sabiam que eles tinham o espaço de que necessitavam para desenvolver seus planos e que seria melhor que fossem planos bons. Os desafios surgiram mais tarde e seriam mais construtivos e muito valiosos. Várias pequenas melhorias tornaram o projeto mais eficaz em termos de custos. Nosso amigo acompanhou os valores desse indivíduo e utilizou esses valores em benefício do grupo.

Um estudo extensivo de liderança em empresas de médio porte da Europa mostrou que aproximadamente dois terços das principais decisões eram tomadas alinhadas com a estratégia declarada da empresa. Entretanto, somente aproximadamente um terço das decisões de média importância estava alinhada com a estratégia declarada da empresa. Isto parece razoável visto do lado de fora, mas lembre-se de que as grandes decisões foram tomadas a portas fechadas por um pequeno grupo de pessoas da alta direção e as implicações máximas foram, muitas vezes, mantidas em segredo por boas razões comerciais. As decisões diárias menos importantes que afetavam os empregados foram tomadas ao ar livre e a maioria destas não era consistente com a estratégia da empresa. As pessoas viam, todos os dias, que as empresas não estavam fazendo o que falavam, e isso pode levar à desilusão e ao cinismo. No extremo, existe o exemplo de uma grande organização nos Estados Unidos que tinha publicado que um de seus principais valores era colocar os funcionários em primeiro lugar. Essa mesma organização cortou os pagamentos dos benefícios de planos de saúde e aumentou os gastos em associações de clubes de campo para os executivos da alta hierarquia. Isso não é liderança baseada em valores, e essa organização não poderá nem reclamar se as

peças perceberem isso e ficarem cínicas. Essa é uma lição importante – agarre-se aos seus valores. As pessoas com certeza perceberão. E isso é importante.

A liderança baseada em valores pode surgir de qualquer parte na organização. O que é certo é que se as pessoas da alta direção não demonstrarem isso, elas perderão o respeito. As pessoas ficarão cínicas sobre os valores e até mesmo os desprezarão. Em seguida, elas começarão a trabalhar somente pelo dinheiro, e todas as pesquisas mostram que apesar de ser importante pagar um salário justo para as pessoas, quando isso for obtido, então outros valores serão mais importantes do que o dinheiro, particularmente, desafio, progresso na carreira e respeito. A menos que um gerente lidere seu pessoal tornando o trabalho deles desafiador e recompensador, e os respeitando, eles poderão muito bem trocar de empregos, levando com eles todos aqueles altos conhecimentos e expertise, conquistados a duras penas, para os concorrentes de seus ex-patrões. Dessa maneira, é fácil ver que a liderança baseada em valores não é um ideal abstrato, mas trata-se de cuidar dos próprios interesses e do bom gerenciamento.

© Joseph O'Connor 2006