Brigando com o seu "babaca" interior
Robert Lenzner

O guru Marshall Goldsmith treina principais executivos a perder a arrogância, ouvir e se tornarem líderes (e seres humanos) melhores.

Durão, abrupto, e bem-sucedido. Assim o principal executivo (CEO) via a si mesmo no trabalho em uma empresa gigante e famosa do setor de serviços financeiros (anônima nesta matéria). Isso até junho, porque então Marshall Goldsmith, um senhor gentil e zen, que ganha US$ 1, 5 milhão por ano treinando alguns dos mais poderosos executivos seniores do mundo, entrou em cena e desvendou a verdade chocante.

Os doze colaboradores do tal executivo de fato o viam como "esperto e dinâmico", disse-lhe Goldsmith, citando comentários feitos em entrevistas confidenciais. Entretanto sentiam que o superior "não os respeitava, era intimidante e arrogante", acrescentou em voz baixa e conciliadora. Seu cliente se magoou. "Sou um idiota", acabou por dizer. "É como se essa descoberta fosse uma faca em meu peito. "

Goldsmith é uma espécie de astro do rock no mundo fechado, às vezes desagradável de um treinador de executivos. Nos últimos 28 anos, prestou consultoria para a cúpula da Boeing, Northrop Grumman, General Mills, Toyota e outras. Sua técnica é agrupar comentários dos colegas e subordinados de seus clientes para permitir que os chefões "descubram como as outras pessoas os vêem, "com o objetivo de "desenvolver um programa muito bem estruturado de comportamento aceitável", explica.

O setor cresce rapidamente nesta era pós-Enron, quando os poderosos líderes corporativos são punidos. Nos anos 90 o principal executivo era o herói do capitalismo, endeusado por ser todo-poderoso e impiedoso. Atualmente os CEOs são encorajados - por especialistas que podem cobrar mais de US$ 10 mil por dia - a abandonar essa pose, diminuir o ritmo, e olhar dentro de si mesmos para ver o que precisam mudar.

Um fator-chave para essa custosa observação do próprio eu é a pressão dos colegas na forma de revisões de "360 graus" com os subalternos. Essas análises são conduzidas anonimamente pelo treinador e objetivam algo peculiar: criticar o chefe. Isso é o suficiente para deixar paranóico qualquer líder inseguro (que infestam a maioria das corporações dos Estados Unidos).

"Os CEOs estão acordando para a nova realidade de que não podem ser FDMs (Filhos da. . .) e se sair bem", explicou Goldsmith , de 56 anos, um otimista inveterado e self-promoter, que faz meditação, acredita no poder curativo do budismo, e já treinou aproximadamente 40 principais executivos nos últimos cinco anos. Mas os líderes estão "sempre ocupados e enfrentando crises", disse o guru, de modo que precisam de alguém de fora, como ele, Goldsmith, para lhes dar uma necessária marretada na cabeça.

Em um dos casos, o treinador precisou apelar para o lado pessoal, e pediu a ajuda da esposa de seu cliente. O ultraconfiante e pomposo chefe de uma corretora havia recebido críticas péssimas de seus colegas; em resumo, disseram que o homem era um babaca. Entretanto o chefe rechaçou essas opiniões e prometeu não mudar em nada. Goldsmith sugeriu falar por telefone com a esposa do executivo, a fim de saber o que pensava do marido. Ela também o considerava um babaca.

Vale a pena ser um pouco cético. Será que um CEO (ou qualquer pessoa) pode realmente se modificar tanto? Vamos ser sinceros. Ministrar treinamento é um modismo que atrai acadêmicos, consultores comerciais, psicólogos, e até ex-jornalistas. "Extrapolamos. Atualmente existem mais treinadores amadores que profissionais. Só se pode modificar o comportamento com regras", disse Warren Strickland, sócio da McKinsey.

Até Goldsmith, o guru do treinamento, tem suas reservas. "Não acredito em conversão religiosa instantânea. " Conversão lenta, pode ser. Sulista e criado na Igreja Batista, Goldsmith passou a ser budista em 1975, atraído pela importância de se deixar o passado para trás e se focalizar no presente. "Sou muito cético a respeito do processo. "

Goldsmith nasceu e se criou como filho único em Valley Station, Kentucky. Seu pai trabalhava em um posto de gasolina e sua mãe era professora do primeiro grau. Formou-se pelo Instituto de Tecnologia Rose-Hulman, em Terre Haute, Indianna, fez pós-graduação na Universidade do estado, e obteve grau de Ph. D em comportamento organizacional na UCLA. Como consultor, trabalhou primeiramente para Paul Hersey no centro de Estudos de Liderança em Escondido, Califórnia. Iniciou seu trabalho particular em 1979.

Atualmente Goldsmith, casado com dois filhos já adultos, e residindo em Rancho Santa Fé, Califórnia, ganha cerca de US$ 500 mil por ano, treinando oito executivos a cada vez, e com uma lista de clientes na espera. Capta mais US$ 850 mil por ano com outras atividades - seminários de um dia em empresas, cada qual lhe rendendo US$ 17 mil; comissões de até 50 outros treinadores da rede Marshall Goldsmith, que conseguem trabalho graças à relevância do guru, e por seus livros escritos e co-escritos (até o momento 18).

Goldsmith prega quatro regras de ouro: se importe com o que seus colegas dizem e sentem a seu respeito; não tente provar que está sempre com a razão; perguntar, ouvir e fazer flow-up; solicitar comentários de seus colegas a seu respeito. A cada três meses Goldsmith pesquisa os associados do cliente para avaliar o quanto seu comportamento se modificou, e passa os resultados para o cliente. "Sem o feedback (avaliação por meio dos comentários) não existe incentivo para mudar", explica.

Goldsmith também prega que não se deve ter medo das próprias fraquezas ou ignorância. Em uma grande empresa do setor farmacêutico, um certo executivo, na esperança de um dia substituir o CEO, tentou cair nas boas graças de seu superior se esforçando demais para impressioná-lo com seus conhecimentos, quando na verdade deveria ter ouvido e captado os conhecimentos do chefe. Conselho de Goldsmith: não fique se exibindo o tempo todo, peça a ajuda de seu mentor, e esteja pronto a aprender.

Uma grande parte dos executivos não sabe ouvir as outras pessoas, diz o treinador. "Se ouvissem mais aprenderiam o valor da audição. Para se tornar um ouvinte bem-sucedido é preciso se manter sempre. . . ouvindo", diz o guru de modo místico, seguindo os passos de Deepak Chopra (indiano radicado nos EUA desde a década de 70, médico e filósofo).

"Marshall o força a manter conversas inusitadas com seus colegas, que em geral você não se interessaria em manter", disse um cliente atual, George Borst, que dirige o setor de serviços financeiros da Toyota nos EUA, com ativos de US$ 50 bilhões. "Segura um espelho diante de seu rosto e o faz lembrar de colocar os interesses da empresa à frente dos seus. "

A revisão de Borst provou que ele era impaciente, não soubera unificar sua equipe, e precisava esclarecer parâmetros para um desempenho melhor de seus subordinados. Goldsmith tentou passar essas informações de modo delicado: seu pessoal precisa de mais orientação. Então Borst agendou reuniões individuais com todos os seus nove vice-presidentes de Serviços Financeiros da Toyota , a fim de lhes proporcionar "o monitoramento que desejavam de mim. "

Quando um cliente recalcitrante tem uma recaída, Goldsmith aparece como se fosse um conselheiro antidrogas, chamado pela família do drogado. Jonathan Klein, diretor sul-africano da Getty Images, distribuidora global de fotos, era conhecido por falar com sarcasmo com seus colegas, fazendo alguns se sentirem inferiores. Brigava com sua equipe em vez de guiá-la.

Em uma reunião de grupo com 75 de seus funcionários, nos escritórios de Seattle da Getty Images, Klein escolheu uma pergunta que lhe fizeram e resolveu criar um debate a respeito, em vez de respondê-la. Mais tarde Goldsmith chamou a sua atenção sobre esse procedimento.

Klein passou a "ouvir os outros, aprendeu a ficar quieto, pensar antes de falar, e abrir um diálogo saudável a respeito da direção da empresa", disse o treinador Goldsmith. Isso pode soar um tanto ingênuo e meloso, mas o próprio Klein, hoje reabilitado, diz que Goldsmith "me ajudou a me tornar um líder mais eficiente, segundo o julgamento recente das pessoas mais importantes da empresa: nossos funcionários".

Alan Mulally, que dirige a divisão de aviões da Boeing, mudou após saber que era tão "dono da verdade"que não havia lugar em sua mente para as idéias dos outros. Realizou reuniões individuais com seus colegas para agradecê-los pelo incentivo, expressou sua gratidão por seu interesse, e solicitou suas opiniões na assembléia do novo jato Boeing 787 Dreamliner.

"Passamos a falar uns com outros em outro nível, "disse Mulally. O último feedback demonstrou que 85% de seus subordinados lhe concederam uma boa classificação.

Na General Mills, o vice-presidente executivo, James Lawrence, tornou-se um cliente de Goldsmith, em meio às queixas de que censurava muito alguns de seus 28 subordinados, informou Goldsmith. Lawrence negou isso. Entretanto, cliente e treinador se encontraram de dois em dois meses durante um ano e meio, em seguida se telefonando todos os meses " a fim de remover as barreiras que impediam a capacidade de Lawrence de fazer aflorar o melhor nas pessoas", disse Kevin D. Wilde, outro diretor da General Mills. Posteriormente, 26 dos 28 funcionários concordaram que Lawrence modificara seu comportamento de modo positivo, e ele foi recompensado com mais autoridade.

Às vezes os esforços não dão certo. Um alto executivo contratou Goldsmith para treinar o diretor-financeiro da empresa, a fim de se tornar seu substituto. O diretor-financeiro fez progressos significativos, mas não foi o escolhido para a substituição. Goldsmith acredita que puxaram seu tapete. Em outra ocasião, um alto executivo levou avante o treinamento, mas acabou confidenciando a Goldsmith que planejava deixar a firma.

Goldsmith afirma que não cobra seus honorários de uma empresa quando seus métodos não conseguem reabilitar um líder fraco. Isso costuma ocorrer em um entre oito casos, explica. Declara-se satisfeito quando o feedback final dos subordinados de seu cliente é extremamente positivo. Entretanto nesta época saturada de CEOs criticados, fica a impressão de que talvez o treinamento de Goldsmith não passe de um concurso de popularidade. O guru insiste que não.

Disponível em: <http://forbesonline.com.br>. Acesso em 30 nov. 2005.