

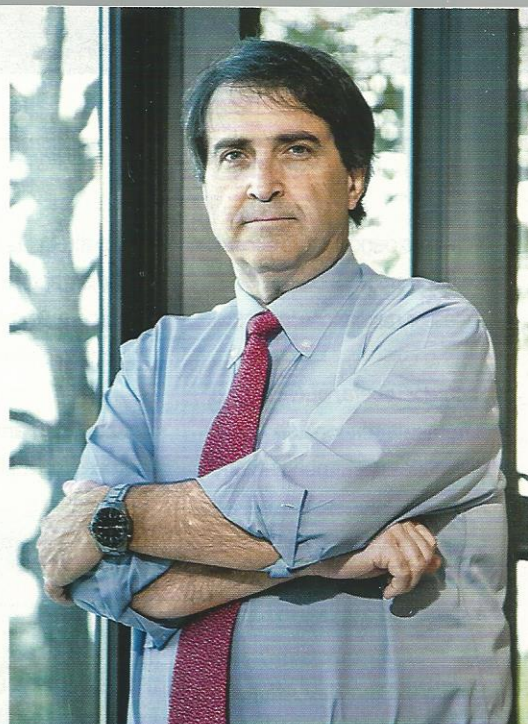
SETE PERGUNTAS

para ALLEN MORRISON

“O mau caráter é pior que um incompetente”

Para o professor da escola de negócios suíça IMD, um executivo que comete desvios éticos tem mais chance de destruir uma empresa

ALEXANDRE RODRIGUES



MARCELO CORREA

MORRISON: “O executivo precisa ser íntegro para defender os valores da companhia”

MANTENHA DISTÂNCIA DOS EXECUTIVOS ARROGANTES E AVALIE COM MUITO CUIDADO a reputação dos candidatos. Esse é um dos conselhos do americano Allen Morrison, diretor do Centro de Gestão Global da escola de negócios suíça IMD. Segundo ele, um escândalo pode custar mais caro a uma empresa do que uma estratégia medíocre. No Rio de Janeiro, onde deu um curso a altos executivos de empresas como Vale, Petrobras e Bradesco, Morrison falou sobre o que se espera dos executivos no mundo pós-Lehman Brothers.

1) Por que o senhor diz que um líder sem caráter pode ser pior para uma empresa do que um muito incompetente?

Simples: desvios éticos podem destruir para sempre a imagem de uma empresa. Por isso, o melhor líder é o que tem bom caráter. Hoje, as notícias atingem dezenas de países quase instantaneamente. É um mundo novo, de enorme transparência. Isso se aplica ao comportamento dos executivos e ao que eles dizem e como dizem. O mesmo vale para as companhias. Se forem flagradas em atitudes antiéticas, sofrerão as consequências da má fama.

2) Mas como avaliar o caráter de uma pessoa?

É preciso avaliar a reputação do executivo antes de contratá-lo, falar com quem ele trabalhou ou fez negócios. A empresa precisa consultar muitas fontes imparciais.

3) O senhor diz que os melhores líderes gostam genuinamente de gente. Por quê?

O caráter tem dois componentes: integridade e empatia. Eles não são essenciais para dar ordens, mas são para liderar. O executivo precisa ser íntegro para defender os valores

da empresa e também tem de se conectar emocionalmente com as pessoas da organização, em vários níveis hierárquicos. Se as pessoas não acreditam no líder, não vão segui-lo.

4) Como os líderes podem saber o que realmente acontece na empresa?

O líder inteligente sabe que precisa de bons canais de informação. A tendência dos executivos que respondem diretamente ao presidente é dizer o que acham que ele gostaria de ouvir. Se os outros funcionários não se sentem à vontade, não vão falar com ele com sinceridade sobre os problemas. O líder tem de desarmar esses medos. Para isso, é preciso mostrar interesse real neles.

5) Como fazer isso sem passar a imagem de fraco?

Há uma diferença entre uma relação amigável entre colegas e de uma proximidade exacerbada. É um equilíbrio delicado, que o bom senso e o respeito resolvem. Interessar-se pelas pessoas é o melhor antídoto contra a arrogância, que, por sua vez, é a maior barreira para a empatia.

6) Em caso de um escândalo envolvendo a empresa, qual é a melhor estratégia?

Pessoas ou empresas que admitem erros, principalmente se demonstram que são sinceras e indicam a intenção de corrigir o problema, geralmente são perdoadas. É difícil ocultar erros para sempre. O melhor é admitir logo. É como puxar um band-aid: dói menos se puxamos rapidamente e de uma vez.

7) Em países muito corruptos, agir com ética pode levar à perda de negócios. Como sair desse dilema?

Lapsos éticos geralmente envolvem objetivos de curto prazo. Vale mais agir eticamente e proteger o longo prazo. ■