



## Você vai até onde pelos seus valores?

*Não é só para ‘pagar boletos’ ou ‘pelo seu propósito’, é preciso **estar consciente** para saber até onde ‘os fins justificam os meios’.*

Por Tatiane Matheus

No início do século XX, um diplomata alemão que era embaixador em Londres e estava predestinado para ser, no mínimo, Ministro do Exterior pediu demissão de uma hora para outra em vez de presidir um jantar oferecido pelo corpo diplomático ao rei Eduardo VII, que tinha deixado claro “o tipo de evento” que queria. Muitos diziam que o embaixador teria dito: “Eu me recuso a ver um cafetão no espelho ao me barbear pela manhã”.

Peter F. Ducker, que conta este “causo” no artigo “*Gestão de si mesmo*”\*, cita ainda que gerenciar-se tem a ver sobre conhecer seus próprios valores. Sabê-los também está em uma das habilidades dos líderes de sucesso, segundo Daniel Goleman, que destaca o autoconhecimento juntamente com autocontrole, motivação, empatia, destreza social no texto “*O que define um líder?*”\*. Mas, o que seria este **autoconhecimento**? Para Goleman, **consiste em conhecer seus pontos fortes e fracos, suas motivações e valores, e os impactos que eles causam nos outros.**

**Decifra-me ou te devoro** - Saber quais são os valores da empresa a qual você trabalha ou até mesmo os de alguns de seus clientes nem sempre é uma tarefa fácil de perceber sem antes vivenciar o lugar. Caso você seja empreendedor e não tiver claro quais são os valores de sua companhia, por menor que seja, é melhor parar tudo e fazer esta tarefa.

Mas é fato que nem sempre o que é escrito nos “valores” condiz com a realidade e é aí onde começam muitos problemas. Com exceção de ser algo que vai de encontro de forma estrondosa (se me permitem usar este adjetivo) ao que acreditamos, a gente descobre mesmo sobre os valores do outro no dia a dia.

*Porém, antes de saber “onde está pisando” é necessário **estar consciente de quais são os nossos valores** até mesmo para nos ajudar a **entender quais são os nossos limites** ou qual caminho a gente vai seguir (decidir!) para chegar ao nosso propósito.*

“Pagar os boletos” não é termômetro, não. O x da questão: é mais fácil percebemos as situações extremas. Como lidar com as pequenas coisas que vão contra os nossos valores e que vão nos frustrando a conta-gotas?

**Do susto ao respiro** - Estava com uma dor de cabeça intermitente, de repente, meu olho esquerdo começou a tremer involuntariamente e o meu braço esquerdo começou a formigar. Em resumo saí do escritório para o hospital. A médica deu o diagnóstico: “seu trabalho vai te matar”. Apesar de estar em casa — com atestado médico — a minha então gestora, ligou para saber se o material estaria pronto no *deadline* e deixou subentendido que eu não estava tão mal assim.

Entreguei no prazo e pedi demissão. A diretora tentou me convencer que eu “fiquei assustada com o meu mal-estar”: “É normal”, dando outros exemplos de colegas (colaboradores) que adoeceram. Ainda estava fraca e a dor de cabeça estava lá, intermitente, mas a minha alma pulava por eu ter tomado a decisão que ia de acordo com ela.

Foram poucos meses, porém, ensinaram-me muito. Aprendi bastante (tecnicamente). Entretanto, o maior deles foi dizer “Não!”. Hoje, acredito, que aquele lugar tenha até melhorado. Minha crença da época era que aguentaria “pelo meu propósito” e “pelos meus boletos”. **A lição?** Sim, o combinado sai caro se o preço for a nossa saúde e os nossos valores. A segunda foi observar se



há coerência entre o “discurso” e as “ações”. Terceira: descubra como os demais são tratados (colaboradores, ex-funcionários, clientes, etc.) . Isto serve para empresas e pessoas.

**Valores nas decisões de gestão** - Ducker, no artigo já citado *Gestão de si mesmo*, também destaca que decidir se uma empresa opera visando resultados de curto e de longo prazo também é uma questão de valores. Não estou mudando de assunto, não. O assunto valores é bem mais profundo. Está em tudo, principalmente, nas decisões de gestão do negócio.

“Analistas financeiros acreditam que é possível focar ambos simultaneamente. Executivos bem-sucedidos sabem melhor que ninguém. É evidente que toda empresa precisa e deve produzir resultados de curto prazo. Mas, **em caso de conflito entre resultados de curto prazo e crescimento de longo prazo, a empresa precisa determinar as suas prioridades.** Não se trata de uma divergência sobre economia, mas de um conflito de valores relacionado à função de um negócio e à responsabilidade de seus líderes”, bem exemplifica Peter Ducker, no *livro Desafios da gestão da Harvard Business Review* — aliás, recomendo a leitura e já foi fonte de inspiração para outro [artigo que escrevi](#).

Muitas empresas questionam o alto índice de *turnover* sem se dar conta que **não é apenas o mercado ou a crise, mas sim seus valores.** Também tive a experiência de trabalhar em locais incríveis que só posso agradecer a sorte ou a bênção que eu tive por estarem alinhados ao meu propósito e que ajudaram a formar a profissional que sou. Não vou citá-los aqui, pois valem um artigo inteiro sobre eles.

Enquanto que existem lugares que você consegue observar em pouco tempo que os valores não tem a ver com os seus ou, se não, mas ocorre algo “estrondoso”, ainda há locais que os valores vão “mudando” com o tempo. Os motivos podem ser diversos: ou é pelas mudanças das lideranças, ou porque não eram tão consistentes como o discurso propagado.

A explicação do Ducker sobre valores e decisões de gestão são a melhor explicação que eu encontrei para a mudança de um lugar que era incrível de se trabalhar ter se tornado um ambiente extremamente tóxico.

Observar a mudança demora quando é um processo sutil. Sim, não é só pelos "boletos para pagar" quando a “gente veste a camisa” de um lugar. A medida que a consciência desperta, você vai se dando conta. Seja pelo “entra-e-sai” natural e aí você se dá conta que mais de 80% (sem exagero) ou até mais dos colaboradores saíram. Todos que trabalhavam no local na época que o lugar era (para mim) interessante deram um jeito de ir embora ou foram mandados embora. Já era um grande ponto de alerta.

Os motivos foram bem diferentes, exceto, que ninguém estava satisfeito com o lugar (leia-se o local não tinha mais haver com seus valores!). As pistas são sutis: vão desde com um projeto é montado; quais são os perfis das promoções e demissões; como é feito o atendimento ao cliente... A lista é vasta, mas é neste “conta-gotas” que temos as pistas e que, inclusive, influencia no desempenho de toda uma equipe -- ousou dizer até no lucro da empresa.

**Quem você quer ver no espelho ao escovar os dentes pela manhã?** - Sem ingenuidade, a vida acontece e temos todo o tempo de tomar decisões entre “pagar os boletos” e “seguir o propósito”. Mas, muitas das decisões que fazemos rotineiramente -- grandes e pequenas -- têm a ver com os nossos valores. **Estar conscientes** de quais são eles, em caso de conflito, podemos saber impor limites e até mesmo mudar os rumos de uma empresa. Não somos apenas colaboradores ou prestadores de serviços **somos cidadãos** e cabe a nós saber até onde vamos em relação aos nossos princípios por um cargo ou até mesmo uma carreira.

\* 2018: Rio de Janeiro. *Desafios da gestão*. Clayton M. Christensen. Harvard Business Review.



**Tatiane Matheus**, jornalista, pós-graduada em Política e Relações Internacionais, com especialização em Didática para o Ensino Superior (FESP-SP) e mestrado em Produção e Gestão Audiovisual pela Universidade da Coruña, Espanha (MPXA). Atua há mais de 16 anos na grande imprensa nacional como jornalista e em agências de Relações Públicas com consultoria de Comunicação Corporativa.