

O EXEMPLO QUE VEM DE CIMA

MANDELLI, Pedro. O exemplo que vem de cima. EXAME. Ano 32, n.13, Junho 1999.

RESUMO: "Se você quiser que seus subordinados realmente militem pela empresa, adote a postura: "Faça o que eu digo e *faça o que eu faço*". Espalhe suas atitudes - não só seu discurso". Você, quando faz reunião com seus empregados sobre as mudanças que estão acontecendo - ou devem acontecer - realmente já está vivendo estas mudanças ou vai exigir que apenas os subordinados vivam a mudança?

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Empresarial - Postura Profissional.

O EXEMPLO QUE VEM DE CIMA

A quase totalidade das organizações no país está consciente da necessidade de mudar. Elas já sabem o que mudar. E sabem também quem deve executar essa tarefa. Então por que as mudanças são lentas e as pessoas não se engajam? A questão-chave é: o reclamante é o culpado.

A direção das empresas está no banco dos réus.

Os dias passam sem ela, é verdade, mas a evolução da empresa depende exclusivamente do topo da pirâmide. Do resultado de curto prazo, a base da estrutura organizacional se encarrega, mas é o topo que assume o risco pelo caminho rumo ao desconhecido. Essa é uma tarefa árdua, e os instrumentos formais de gestão normalmente utilizados deixam muito a desejar. Planos estratégicos, orçamentos, custos e mais todos os indicadores que você conseguir juntar podem não ser suficientes. O que põe tudo a perder? Falta de calor humano, falta de amor pela profissão, falta de humor para criar e sustentar as inovações. Mais que isso: ausência de significado na vida corporativa dos participantes dessa corrida maluca.

Sempre que observo o comportamento da cúpula da maioria das organizações, identifico claramente o que de fato faz a diferença na continuidade do processo e nos saltos de desempenho. Um fator de vital importância é a maneira como o topo inspira a organização e a leva a buscar o modelo de performance pretendido. Pode estar aí a explicação da falência de tantos processos de mudança que no papel parecem tão bons.

Inspirar pessoas a compartilhar da obra da organização pode parecer uma tarefa tão simples que quase sempre é deixada em segundo plano ou à mercê dos canais de comunicação formais. Mas, se você quiser inspirar pessoas, vai ter de transpirar muito

Lidar com gente já é difícil. Levar gente a enxergar o futuro é ainda mais difícil.

Esse trabalho pode ficar mais eficiente se a direção assumir a rádio peão, por meio da qual circula todo o lado negativo da organização. Explico. Todo processo de transformação implica uma mudança de postura que só se torna visível quando isso se reflete no comportamento da liderança. A direção só consegue mudar o comportamento dos colaboradores mudando o seu próprio comportamento, servindo de exemplo, dando evidências palpáveis - muitas - do que está sendo modificado. É preciso insistir nessa

demonstração até o momento em que isso vira notícia na rádio peão, ocupa esse canal de comunicação e, aí sim, não resta a menor dúvida - as coisas mudaram.

Uma outra forma de a direção assumir a rádio peão é criar um mecanismo de transmissão do que acontece na empresa de forma a eliminar a possibilidade de as pessoas tomarem conhecimento da realidade da empresa por meio de fontes externas e estranhas. Isso se chama traição, que a empresa elimina buscando transparência.

Considere este exemplo: uma empresa criou um noticiário interno, exibido a cada dois dias num telão durante os intervalos e o almoço. Esse noticiário reproduzia as principais informações, relativas ao mercado em que a empresa opera, que haviam sido publicadas em jornais e revistas. Sem alterar nada, as notícias eram lidas por um locutor. Ao final, o presidente ou outro dirigente de grande credibilidade surgia na tela e comentava as notícias, relacionando-as ao projeto de transformação que estava sendo implantado.

Mudanças necessárias não podem ser comunicadas, têm que ser vendidas pessoa a pessoa, grupo a grupo. Não adianta passar informações ao segundo nível da hierarquia, solicitar que o pessoal repasse tudo ao terceiro nível e deixar o resto por conta da inércia. O topo da organização tem de circular na empresa em tempo integral, conversar sobre as mudanças, explicitando o que e como elas devem ser conduzidas. Foi-se o tempo em que o comandante mandava o exército para a batalha e aguardava os resultados na sala de comando. Agora ele empunha a bandeira e enfrenta os inimigos.

Vou contar uma história verídica. O presidente de uma grande empresa mandou editar uma revista com a finalidade exclusiva de servir de ferramenta de apoio ao processo de mudança. A linguagem era séria, técnica, direta. A revista foi distribuída por toda a corporação. Nos corredores comentava-se que os funcionários não iriam ler, que o texto era muito complexo. O presidente dizia: "Eles não precisam ler, eu vou conversar com eles". Todo dia ele pegava um lote de revistas, colocava na mala e saía pela empresa, participando de tudo quanto era reunião. Em cada uma ele esperava o momento certo e comentava: "Isso que vocês estão discutindo está no nosso projeto de mudanças. Vocês leram na revista?" Ele então retirava da mala alguns exemplares, os distribuía e lia em voz alta, junto com o pessoal, aquela parte que tinha relação com o assunto do encontro. Depois de dois meses saiu o segundo número. Naquele momento muitos funcionários já começavam a andar com o seu exemplar debaixo do braço e - o que era ainda mais importante - com o mapa das mudanças na cabeça.

Outro caso: recentemente, uma organização precisava entrar em estado de prontidão em relação à concorrência e aos custos. Bem, já fazia algum tempo que circulava ali o discurso do precisamos mudar, precisamos mudar - e nada acontecia. No passado, quando começava aquela conversa do precisamos mudar, aparentemente nada realmente mudava. A empresa acabava superando a fase e a turma tinha aprendido o truque. Daquela vez a transformação era premente, mas a direção não dava sinais claros e contínuos da sua própria mudança de atitude. Adivinhe como os funcionários estavam agindo... Sem mudança no topo, não há mudança na base.

Cabe ao topo assumir a propriedade do projeto de mudança. É sua a tarefa de conquistar credibilidade por meio de um processo visível e coerente para obter adesões. Não podemos esquecer que toda pessoa tem uma história de vida, crenças e costumes que definem sua capacidade de interpretação do que estamos tentando transmitir. Não adianta explicar a mudança uma vez e perguntar em seguida: "Você entendeu?" Até por uma questão de orgulho próprio (ou por receio), o interlocutor tende a responder que sim, entendeu. Mas, no momento em que você der as costas, ele vai procurar o colega mais próximo e dizer: "Não dá para entender nada, a direção ficou louca!"

Vender a mudança requer da direção uma paciência missionária. Não podemos esquecer que, se o topo não faz a conversa andar positivamente, ela vai andar negativamente. Já pensou nisso?

O processo formal de comunicação tem de ser totalmente remodelado para que possa servir de veículo eficaz do processo de mudança. Sobre isso, vale a pena lembrar o jornalzinho interno - aquele que publica data de festa junina, resultados do campeonato interno de futebol, aniversários do mês, três piadas e... uma pequena mensagem do presidente sobre as mudanças em andamento na organização.

Uma característica muito interessante que observo em vários processos bem conduzidos de transformação é a habilidade de alguns dirigentes em criar imagens com a divulgação de histórias pessoais de sucesso. Trata-se de bons contadores de histórias. Quanto mais histórias de sucesso pessoal circularem pela organização - a partir do topo - mais as pessoas da organização enxergam o que fazer nas situações semelhantes.

Recomendo ao topo espalhar seus próprios feitos com o objetivo de ajudar a pavimentar o caminho que leva às transformações. Mas notei que não é qualquer história de sucesso que serve. O sucesso deve ser conquistado com humor, a história deve demonstrar amor ao que foi feito e contada de modo que o ouvinte perceba orgulho por parte do narrador. O efeito de contar histórias pessoais dessa forma é enorme. Muito embora essa seja uma grande ferramenta para vender a mudança, não tenho visto muitos dirigentes contando histórias de sucesso pessoal. Os que contam, em geral, o fazem de maneira rígida, meio solene, não sabem traduzi-las em chama geradora de energia.

Uma última observação sobre a conquista de adesões ao processo de mudança diz respeito ao reconhecimento das pessoas que fazem a diferença. Não dê retorno individual. Não é isso que elas querem. Todo mundo luta para obter espaço e reconhecimento. Nada melhor do que os centros de poder mencionarem o nome dessas pessoas nas reuniões da empresa. O sistema social se encarregará naturalmente de levar aos ouvidos de cada um dos citados a boa notícia de que estão sendo prestigiados. Somente depois disso seria o caso de um reconhecimento individual - mas nem acho que seja necessário. Quando a pessoa descobre que está sendo apontada pelos centros de poder como referencial de excelência em alguma coisa, vai para casa feliz e louca para comemorar. O topo nunca deve comemorar e, sim, dar motivos para as pessoas comemorarem sozinhas.

Levar pessoas a sentir orgulho de participar de um processo de mudança é uma tarefa árdua, que não pode ser delegada aos níveis intermediários da organização. São os altos líderes da empresa que têm de gerar energia para o processo. Não existe a ordem de comando: "Sinergizem-se!" É a direção da empresa que, ao gerar energia entre as pessoas, acaba obtendo sinergia. Essa sinergia é o sangue da rádio peão.

Busquei destacar aqui o desafio dos líderes das organizações, sejam eles presidentes, sejam gerentes de nível intermediário. Agora devo deixar com você algumas questões. Qual é o grau de desarranjo que você tem enfrentado por não ter gerado confiança das pessoas nos gestores da empresa durante os processos de mudança? Até que ponto o topo da sua organização está escondido atrás de processos de mudança formais, burocráticos e lentos? A reflexão sobre essas questões pode ajudá-lo a entender por que tantos planos estratégicos, ainda que muito bem elaborados, não desenvolvem velocidade para levar a organização ao patamar desejado.