

## **NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE. E DAI?**

BARTOLOMÉ, Fernando. Ninguém confia plenamente no chefe. E daí?. VOCE . n.13, Julho 1999.

RESUMO : Há uma poderosa conexão entre liderança efetiva e comunicação. Jack Welch, o CEO da General Electric, também conhecido como o executivo do século, já disse que "bons líderes sobem, descem e passeiam pela empresa para se aproximar das pessoas. Não ficam presos aos canais estabelecidos".O artigo, que você lê a seguir, estuda as barreiras naturais que os executivos enfrentam na busca por informações francas de seus subordinados. Ter ou não informações corretas significa a diferença entre o sucesso e o insucesso na solução de um problema.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança - Sucesso

## **NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE NO CHEFE. E DAI?**

Os executivos que conseguem poupar suas empresas de problemas graves, antes que eles estourem, são valiosos. De um lado, seus empregadores evitam despesas desnecessárias e outros tipos de perda. E eles, por sua vez, conseguem as promoções merecidas por dirigir suas áreas tranquilamente, cortando pela raiz os aborrecimentos. Como chegar lá? Na prática, é claro, as coisas nem sempre são fáceis. Todo mundo sabe que o truque para lidar com problemas é conhecê-los com antecedência. Mas qual o truque para conseguir isso? Como gerentes eficazes descubrem que uma confusão está se armando? Quais são os seus sistemas de alarme?

Todos os bons gerentes têm redes de informação particulares, e muitos desenvolvem uma espécie de sexto sentido para os primeiros sinais de dificuldade. Mas a forma mais simples e comum se dá quando alguém vem contar o que está acontecendo, em geral um subordinado. É fácil conseguir informações quando as coisas estão indo bem. As pessoas adoram dar boas notícias ao chefe. Mas os subordinados nunca têm pressa em contar a seus supervisores que o projeto mais recente não está funcionando, em admitir a responsabilidade por um problema dizendo que ele existe, em parecer um informante. A relutância de um subordinado em ser franco no que se refere a problemas está também relacionada aos riscos. Embora seja razoavelmente fácil contar ao chefe que as máquinas enviadas pelo departamento de compras não funcionam como deveriam, é muito mais difícil admitir a responsabilidade pelo mau funcionamento, e mais difícil ainda - e talvez perigoso - culpar o chefe por isso. No entanto, é muito importante conseguir que os subordinados transmitam mensagens desagradáveis. Quanto mais cedo o problema for revelado, diagnosticado e corrigido, melhor para a empresa.

Quase todas as organizações seriam mais eficazes com funcionários francos e diretos, mas seria demais esperar uma franqueza absoluta - e, provavelmente, quase insuportável. A franqueza depende da confiança e, nas organizações hierárquicas, a confiança tem limites naturais e restritos.

- **Os Limites da confiança e da franqueza**
- **Construindo e destruindo a confiança**
- **Aprendendo a reconhecer os sinais de problemas**
- **Transformando sugestões em informações**
- **Construindo redes de informação**

## Os Limites da confiança e da franqueza

Numa hierarquia, é natural que as pessoas com menos poder sejam extremamente cautelosas ao revelar fraquezas, erros e falhas - especialmente quando a parte mais forte está também em posição de avaliar e de punir. A confiança foge da autoridade e, principalmente, a confiança foge do juiz. Os executivos estão inevitavelmente em posição de julgar os subordinados. Bons líderes são capazes de limitar as avaliações às ocasiões formais, evitar qualquer vestígio de crítica em outros ambientes e também comunicar essas críticas de forma positiva e construtiva. Mas não há como escapar totalmente da tendência do subordinado em ver seu superior como um juiz.

Um dos limites para a franqueza é a autoproteção. Um exemplo: é comum que as falhas do próprio departamento sejam encobertas, na esperança de que elas se resolvam sozinhas. Um caso típico é o de um grupo de desenvolvimento de um produto cujo prazo está muito atrasado, mas ninguém avisa o chefe - até que se torna impossível cumprir o prazo combinado. Resultado: atrasaram três meses a entrega e a empresa teve que arcar com uma multa. Nesse caso, a falta de franqueza não protegeu ninguém a longo prazo. O grupo de desenvolvimento acabou sendo responsabilizado pela demora. Mas seres humanos costumam ser míopes. Vez por outra, quase todos nós preferimos a incerteza de uma calamidade futura diante da iminência de uma situação desagradável no presente.

Uma variação desse tema acontece quando subordinados protegem seus próprios subordinados a fim de se protegerem, como no exemplo a seguir, contado por um executivo: "Eu era vice-presidente do departamento de finanças de uma grande indústria. Supervisionava uma equipe de 27 pessoas. Certa vez, uma funcionária nova não estava conseguindo desempenhar bem uma tarefa importante. Sua supervisora - que a contratara - escondeu de mim essa informação até que foi impossível corrigir o problema a tempo de evitar um desastre. Ela não me contou sobre o desempenho falho de sua subordinada porque sabia que eu a faria enfrentar o problema e resolvê-lo - o que ela sabia que seria muito difícil."

Às vezes é um cliente a pessoa que o subordinado tenta proteger.

Por exemplo: um vendedor não informou ao superior hierárquico que um dos seus maiores clientes estava tendo problemas financeiros. O cliente faliu, e a empresa perdeu 500 000 dólares. Podemos tentar adivinhar os motivos do vendedor - ansiedade para conseguir sua comissão antes que a empresa com problemas deixasse de pagar, medo de perder um antigo cliente, relutância em avisar oficialmente sobre um perigo que poderia estar sendo exagerado. O fato é que ele deixou de comunicar o problema, seu chefe não viu nenhum sinal de perigo e a empresa perdeu meio milhão de dólares.

Quase sempre o motivo do silêncio é louvável: as pessoas ficam caladas enquanto tentam solucionar o problema. A maioria acredita que é paga para resolver as dificuldades sozinha e, em muitos casos, está certa. Os subordinados não ganham para ir correndo pedir ajuda ao

chefe a cada tropeção. Mas quando os problemas começam a ficar mais sérios os gerentes precisam saber o que está acontecendo.

A dificuldade aqui está no território confuso entre o que é um pequeno obstáculo e um enorme desastre. Tratados pronta e decididamente, os problemas às vezes se revelam insignificantes. Os supervisores muito seguros de si, particularmente aqueles com pouca experiência, ficam, no entanto, ansiosos demais para provar que podem resolver as coisas sozinhos. Este caso é típico:

"Sou chefe do departamento de pesquisas médicas de uma empresa farmacêutica. Meu trabalho faz parte de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e exerce papel crítico no lançamento de qualquer produto. Um dos meus gerentes viu que não estávamos recebendo dados importantes para que entrássemos com o pedido de patente mundial de uma nova droga. Mesmo assim, ele tentou durante quatro meses conseguir sozinho os dados, ou seguir em frente sem eles, e não me informou sobre o problema. O pedido de licença para venda sofreu uma demora de oito meses. Isso representou uma perda de 10% da receita que seria gerada pela patente do produto, cujo pico mundial de vendas era estimado em 120 milhões de dólares por ano."

A política é outro obstáculo comum à franqueza. As organizações são sistemas políticos, e os funcionários se vêem envolvidos em lutas políticas. Nada garante que os subordinados estejam do seu lado. Veja o caso de uma empresa de produtos de engenharia nos Estados Unidos que fabricava um produto de sucesso licenciado por uma empresa sueca. O principal executivo americano antipatizava com o seu similar sueco e acabou chegando à conclusão pessoal de que as taxas de licenciamento estavam altas demais. Sabendo que seus chefes fariam objeções, ele iniciou conversas confidenciais para adquirir uma das concorrentes da companhia sueca, uma empresa bem menor e tecnicamente menos sofisticada. Como as negociações eram complexas demais para lidar com elas sozinho, ele passou por cima dos vice-presidentes que se oporiam à ação e secretamente convocou a ajuda de seus subordinados. Quando as negociações se tornaram públicas, já era tarde, e os executivos mais graduados não puderam interromper o acordo. A empresa sueca cancelou a sua licença e a empresa americana não vendeu uma só peça da nova tecnologia desde a aquisição.

Esse executivo cometeu um grave erro: deixou seus sentimentos pessoais interferirem em seu julgamento nos negócios. Mas sua incompetência no caso, embora enorme, não é a questão. O que importa é que certos funcionários ocultaram informações de seus superiores imediatos. É fácil adivinhar seus motivos e talvez até eles sejam compreensíveis - afinal de contas, estavam agindo sob as ordens do principal executivo. Mas o fato é que nenhum deles abriu a boca, seus superiores não desconfiaram de nada e as conseqüências para a empresa foram extremamente negativas.

Nesta época de fusões e aquisições, o corpo-a-corpo político é com freqüência muito acirrado depois da absorção de - ou por - uma outra empresa. Reestruturações e consolidações podem originar um medo epidêmico e a ruptura dos canais de comunicação.

"Minha empresa, que atua no setor de componentes eletrônicos, adquiriu uma divisão de outra companhia e fundiu-a com outras duas subsidiárias existentes. Muitos funcionários foram dispensados no processo de fusão e consolidação. Fui nomeado presidente da nova empresa um ano depois da sua formação. A sede localizava-se na Costa Leste dos Estados Unidos e os laboratórios de pesquisa, na Costa Oeste. O executivo responsável pela pesquisa - cujo escritório ficava na Califórnia - não me disse que a fusão, as dispensas, a nova política e os novos procedimentos da empresa tinham causado um enorme impacto no

ânimo dos funcionários. Durante quatro meses, ignorei totalmente o problema. Então, fui visitar o laboratório de pesquisa para anunciar um novo pacote de benefícios. Depois de anunciar o plano, pedi que fizessem perguntas. Foi um inferno. Passei um ano e meio gastando um terço do meu tempo e uma quantidade enorme do tempo das outras pessoas tentando fazer pontes e estabelecer a confiança. Tentei diminuir a rotatividade, melhorar a produtividade e conseguir que todos aqueles californianos se sentissem parte da empresa como um todo. Por que não me contaram nada? Acho que o subordinado que me deixou no escuro temia por seu próprio emprego. Ou então tinha alguma coisa a ganhar minando a estabilidade da minha posição. Não sei, mas foi uma falha de comunicação que custou caro.

### Construindo e destruindo a confiança

Em razão dos obstáculos naturais à confiança e à franqueza - medo, orgulho, política, antipatia -, os executivos precisam aproveitar todas as oportunidades que tiverem para aumentar a confiança de seus subordinados. A confiança não é algo fácil de construir no melhor dos casos, e o tipo de confiança que nos preocupa aqui tem que se desenvolver em solo rochoso - entre pessoas com diferentes níveis de autoridade.

Os fatores que afetam o desenvolvimento da confiança e da franqueza enquadram-se em seis categorias: comunicação, apoio, respeito, justiça, previsibilidade e competência.

**Comunicação** significa manter os subordinados informados, oferecendo feedbacks adequados, explicando decisões e políticas, sendo franco quanto aos próprios problemas. Significa sobretudo resistir à tentação de reter informações para usá-las como ferramenta ou recompensa.

Durante vários anos, o fundador e principal executivo de um pequeno conglomerado sul-americano cuidou das necessidades de cada uma de suas seis divisões separadamente. Ele tratava os vice-presidentes como principais executivos das divisões. Selava acordos com cada um deles separadamente, mas mantinha todos no escuro quanto aos acordos com os outros. Sempre resolvera os problemas desse modo, e tudo funcionava razoavelmente bem. A empresa crescera com rapidez e constância. Mas as coisas estavam mais difíceis agora, a empresa era maior, e ele começou a receber reclamações de seus vice-presidentes quanto à alocação de recursos. Nenhum deles estava satisfeito com a parte que lhe cabia. Nenhum estava em posição de considerar as necessidades da empresa como um todo.

Só então o empresário reconheceu que parte do problema era a sua maneira de gerenciar. Então, deu meia-volta e criou uma comissão executiva composta por ele mesmo e seus seis vice-presidentes. Todos participaram da definição de prioridades, da alocação de recursos e do planejamento da estratégia da empresa. Os conflitos continuaram, é claro, visto que cada vice-presidente ainda briga por recursos para a sua própria divisão. Mas a confiança aumentou substancialmente e, pela primeira vez, as divisões se comunicam, há disposição e oportunidade para que a liderança da empresa trabalhe em conjunto, como uma equipe.

Outro caso revelador é o do executivo que mudou os escritórios de sua empresa sem avisar. Sua equipe simplesmente chegou em uma segunda-feira de manhã para trabalhar e soube que o caminhão de mudança viria na terça. Quando lhe pediram uma explicação, o homem deu os seus motivos, mas era evidente que achava que seus funcionários não precisavam saber da mudança. Com isso, insultou e desprezou pessoas de cujas informações e apoio dependia.

É importante comunicar-se com subordinados não apenas como um grupo, mas também como indivíduos. O chefe desta funcionária talvez achasse que o dinheiro fala por si só:

"Estou trabalhando com o meu chefe atual há dois anos e nunca fui elogiada por meu desempenho. Acho que estou me saindo bem, porque todos os anos consigo um bom aumento. Mas não tenho idéia do que o futuro me reserva nesta empresa."

Gerentes de níveis médio e alto quase sempre têm dificuldade em falar com seus superiores sobre os próprios desempenhos e projetos de carreira. Quando pensam que não estão recebendo o feedback de que precisam, sentem-se constrangidos em pedir. A comunicação deve fluir em ambas as direções, do contrário não adianta. As informações não se acumulam gota a gota.

**Apoio** significa mostrar preocupação com os subordinados como pessoas. Significa estar disponível e acessível. Significa ajudar as pessoas, treiná-las, encorajar suas idéias, defender suas posições. Pode significar a socialização com elas. E certamente significa interessar-se por suas vidas e carreiras. Estes são três exemplos de apoio suficiente e insuficiente:

1 "Durante uma fase da minha vida, tive alguns problemas pessoais sérios que afetaram o meu trabalho. Minha chefe me protegeu e deu muito apoio moral. Finalmente, consegui resolver meus problemas, em parte graças à sua ajuda. Isso reforçou nosso relacionamento profissional enormemente."

2 "Apresentei uma proposta à comissão executiva. Alguns membros foram a favor, outros contra. Eu era muito jovem e nervoso, não via um jeito de convencê-los de que estava certo. Então, meu chefe assumiu a defesa do meu projeto, argumentou energicamente a favor, e ganhamos. Quando penso nisso agora, percebo que poucos acontecimentos em minha carreira me agradaram mais ou me fizeram sentir uma gratidão mais autêntica."

3 "Aprovei um crédito e fui autorizado por meu chefe a dar certas garantias. Então, algumas pessoas começaram a questionar o que eu tinha feito e a colocar em dúvida a minha competência. Em vez de me apoiar, meu chefe passou para o lado de quem estava me criticando."

Quase sempre se fica tentado a abandonar um funcionário que está com problemas, desfavorecido ou simplesmente malquisto. Um esforço extra a favor dessa pessoa, entretanto, pode trazer grandes dividendos mais tarde. Quando se tem que dispensar funcionários, o pior método é deixá-los na dúvida. Demita quem tiver que demitir. Apóie os outros a todo custo. Os subordinados confiam mais nos superiores que sentem que ficarão do lado deles nas épocas difíceis.

**Respeito** alimenta-se de si próprio. A melhor maneira de respeitar é delegar. A segunda melhor é ouvir e agir segundo as opiniões de seus subordinados. Nos dois primeiros exemplos abaixo, os chefes mostraram respeito pelo julgamento e pela inteligência dos subordinados. No terceiro, o relacionamento se deteriorou no decorrer da reunião.

1 "Minha chefe me encarregou de um projeto. Era um grande risco para mim, mas um risco ainda maior para ela se eu falhasse. Perguntei-lhe como queria que eu fizesse e quem mais eu deveria contatar para obter esclarecimentos. Ela disse: 'Você tem total liberdade. Estou de acordo com o que fizer'."

2 "Seis anos atrás, logo que entrei para o banco, meu chefe contou-me que tinha decidido comprar uma empresa e pediu para analisar o negócio e lhe dar a minha opinião. Cumprí a minha tarefa e disse a ele que achava má idéia. Ele então me tirou da equipe que formara

para gerenciar a compra. De alguma forma, consegui convencê-lo a ouvir uma apresentação mais completa de minha análise. Ele não só esperou como ouviu meu argumento e finalmente cancelou a aquisição."

3 "Meu chefe e eu concordamos que tínhamos que reduzir o pessoal no meu departamento. Eu queria cortar cinco cargos; ele queria oito. Defendi a minha posição durante uma hora. No final, ele me forçou a cortar os oito, sem nem mesmo responder aos meus argumentos. Percebi então que ele não prestara atenção a nada do que eu dissera."

Nas relações interpessoais, a lei da reciprocidade tende a ser a regra. Quando os supervisores usam muitas palavras bonitas sobre confiança e respeito, mas comportam-se com desprezo, os subordinados tendem a responder na mesma moeda.

**Justiça** significa dar crédito quando ele for merecido, ser objetivo e imparcial nos elogios aos desempenhos, elogiar com liberalidade. O tipo oposto de comportamento - favoritismo, hipocrisia, apropriação indébita de idéias e realizações, comportamento não-ético - é difícil de perdoar e enormemente destrutivo para a confiança. Estes dois exemplos explicam isso muito bem:

1 "Achei que um dos meus subordinados tivera uma idéia ótima, e falei sobre isso com meu chefe. Ele concordou e imediatamente ditou um memorando para o gerente de divisão, ressaltando a idéia e dando pleno crédito a quem o merecia. Soube mais tarde que ele nunca enviou aquele memorando e que o substituiu por outro em que tomara para si uma boa parte do crédito - e deu para mim uma parte igual. Não só achei que fora enganado como de alguma forma senti que participara na trama para lesar a pessoa que tivera a idéia. Isto não só destruiu o meu relacionamento com aquele chefe como quase arruinou o relacionamento com meu subordinado."

2 "Estávamos envolvidos em um processo legal difícil com um antigo cliente. A batalha durou quatro anos, e no final perdemos. Quando dei a notícia ao meu chefe, estava com medo de que ele não entendesse, que visse isso como uma espécie de fracasso pessoal. Mas ele compreendeu que perdemos devido a fatores totalmente fora do nosso controle e, em vez de nos criticar, elogiou nosso esforço e dedicação."

A falta de justiça crônica esgotará a confiança e a franqueza rapidamente, mas todos os atos de apoio e imparcialidade só incentivarão o seu desenvolvimento.

**Previsibilidade** é uma questão de comportamento coerente e confiável, de cumprimento de promessas explícitas e implícitas. Uma promessa não cumprida pode causar prejuízos consideráveis, como ilustra este exemplo:

"Ao me contratar, minha chefe me prometeu uma porcentagem dos lucros provenientes do projeto que eu deveria gerenciar. Minha chegada foi adiada, portanto assumi o projeto quando ele estava começando a ser abandonado - e não estava dando lucro algum. Assim que resolvi algumas pendências, assumi um novo projeto que ficou sob minha responsabilidade desde o início. Fiz uma boa gestão e os lucros foram substanciais. Senti que fora ludibriado quando me disseram que o trato quanto à porcentagem dos lucros referia-se apenas ao primeiro projeto, e que não havia um acordo semelhante quanto ao segundo. Queixei-me amargamente, e a empresa me deu razão. Mas fiquei com uma impressão ruim e, pouco depois, fui embora."

Outra forma de previsibilidade é a firmeza de caráter, que, afinal de contas, é a melhor prova de autenticidade.

**Competência**, finalmente, significa demonstrar habilidade técnica e profissional e bom senso nos negócios. Os funcionários não querem estar subordinados a pessoas que consideram incompetentes. A confiança nasce de sementes plantadas por um comportamento honesto, mas prospera na admiração e respeito que apenas um líder capaz sabe impor.

### Aprendendo a reconhecer os sinais de problemas

Construir a confiança e a franqueza é um processo gradual, uma longa cadeia de experiências positivas: confiar aos funcionários tarefas importantes, defender suas posições e apoiar suas idéias publicamente, mostrar franqueza e justiça na avaliação do seu trabalho, e outras coisas mais. Como a confiança leva tempo para ser construída e tem limites naturais uma vez que é conquistada, é fácil destruí-la. Trair a confiança, quebrar uma promessa, humilhar um funcionário em público, mentir, ocultar informações ou excluir subordinados de grupos aos quais eles sentem que têm o direito de pertencer - qualquer uma dessas coisas pode causar danos imediatos e irreparáveis em um relacionamento baseado numa confiança que levou meses ou anos para se desenvolver.

Dadas essas limitações, os executivos podem confiar em que os subordinados virão contar os problemas antes que se tornem críticos?

A resposta óbvia é não, não totalmente. A comunicação honesta e direta é a melhor fonte de informações sobre problemas que os gerentes possuem, e os bons gerentes tiram o máximo de proveito disso. Ao mesmo tempo, aprendem a reconhecer sinais sutis de perigo, desenvolvendo e aprimorando fontes alternativas de informação para preencher as lacunas. Minhas entrevistas indicam que existem vários sinais de alerta importantes a que os gerentes devem estar atentos.

**Declínio do fluxo de informações** é quase sempre sinal de problemas. Mananciais de informações de repente se esgotam. Os subordinados comunicam-se menos, expressam suas opiniões com relutância, evitam discussões - até reuniões. Os relatórios chegam atrasados, fica mais difícil falar com os subordinados, o acompanhamento precisa ser mais meticuloso e intencional. Neste exemplo, o primeiro alerta foi uma série de frases que tentavam convencer que as coisas estavam indo bem, mas que não combinavam com a realidade:

"Eu era gerente de exploração de uma empresa petrolífera na Venezuela. Comecei a notar que, sempre que perguntava sobre um determinado projeto, recebia respostas curtas e superficiais, na tentativa de me assegurarem de que estava tudo bem. Mas havia alguns indícios contraditórios. A rotatividade de pessoal, por exemplo, era muito grande. Então, comecei a ter a sensação de que algo estava errado. Entrei em contato com o gerente de área, mas ele não conseguiu identificar nenhum problema específico. Chamei o supervisor de campo e continuei sem respostas claras. Fui para o campo de extração e passei lá dois dias. Nada. Em seguida, mandei um jovem assistente de confiança para trabalhar com as equipes de serviço e ele descobriu o problema. Os fornecedores de mão-de-obra local estavam subornando os operários, aumentando a rotatividade e ganhando uma montanha de dinheiro para fazer as substituições. Não só estávamos gastando mais em encargos trabalhistas como também utilizávamos pessoal inexperiente em vez de operários bem treinados."

Deterioração do estado de espírito pode se revelar na falta de entusiasmo, na pouca cooperação, no número maior de queixas de excesso de trabalho, na tendência a descarregar na mesa do chefe problemas insignificantes. Em um estágio mais avançado, o nível de absenteísmo começa a subir e surge o comportamento agressivo - maiores críticas, irritabilidade, acusações e coisas assim.

**Mensagens verbais ambíguas** vêm de subordinados que não se sentem bastante à vontade com o que estão informando. Podem relutar diante da possibilidade de estar exagerando um problema, ou talvez estejam testando para ver se a porta está aberta para uma discussão mais séria.

Em um exemplo, o chefe de um laboratório de P&D perguntou à funcionária encarregada de um grande projeto de pesquisa como estava se saindo um cientista recentemente contratado. Ela respondeu: "Ele é muito inteligente, um tanto estranho, mas trabalha muito e está bastante entusiasmado. Ele está bem". O chefe não entendeu a mensagem. "Estou contente que tudo esteja indo bem", foi o que ele disse.

Nesse caso, a resposta da funcionária foi um sinal típico de problemas à vista em forma de sanduíche - positivo, negativo, positivo. O subordinado que responde desse modo pode estar apenas testando a atenção do seu chefe. Como ele não entendeu a observação "Ele é um tanto estranho", ela não falou mais nada. Seu chefe nunca descobriu que ela se sentia ameaçada pela inteligência do cientista e que o seu comportamento instável a deixava irritada. O atrito entre eles aumentou e ela acabou indo trabalhar em outra divisão.

**Sinais não-verbais** podem assumir uma ampla variedade de formas, desde a linguagem corporal até mudança de rotinas e hábitos, passando pelo comportamento social.

O diretor da divisão internacional de um importante banco nos Estados Unidos notou que seu chefe de operações asiáticas passara a trabalhar com a porta da sua sala fechada nas suas freqüentes visitas a Nova York. Esse comportamento não era comum: ele era uma alma gregária, sempre disponível para um almoço ou bate-papo, e uma porta fechada não fazia o seu tipo.

Depois de duas ou três visitas, o diretor convidou-o para um almoço para falar de negócios. Após uma boa garrafa de vinho, o mais jovem revelou o que estava se passando na sua cabeça. Ouvira boatos de que seu nome fora comentado para chefiar a divisão européia - a missão no estrangeiro de maior prestígio - e que o diretor fora contra. Os boatos estavam errados. De fato, o banco estava procurando alguém para assumir o cargo de diretor, ele estava para ser promovido, e o chefe de operações asiáticas era o candidato preferencial.

Consciente ou inconscientemente, o homem enviara um sinal ao fechar a porta. O convite para almoçar fora um meio tranquilo de descobrir o que ele significava. Quando isso aconteceu, os negócios ainda não haviam sido afetados, mas problemas mais sérios poderiam ter surgido se esse homem continuasse aborrecido com falsos boatos. A resposta imediata a um sinal não-verbal impediu que um pequeno problema se transformasse em outro muito maior.

Linguagem corporal, incidentalmente, pode ser mal interpretada com muita facilidade. A literatura popular tem encorajado muita gente a acreditar que é especialista, mas interpretar a linguagem corporal é um negócio arriscado. Sinais de tristeza podem ser ativados por acontecimentos na vida particular de uma pessoa e não têm nada a ver com o ambiente de trabalho. Uma técnica de abordagem mais prudente é ver a linguagem corporal simplesmente como indício de um problema em potencial, sem tirar conclusões precipitadas.

**Sinais externos**, tais como queixas de clientes e problemas identificados em outras divisões da empresa, também são alertas evidentes. Mas quase sempre eles aparecem tarde demais, quando o problema já está causando prejuízos - diminuição da produtividade, deterioração da qualidade, redução de pedidos, declínio dos números. Nessa fase, o gerente já falhou há muito tempo.

### Transformando sugestões em informações

Quando executivos experientes constatarem mudanças no comportamento das pessoas que supervisionam, fazem o máximo para ampliar as sugestões e conseguir mais informações. Conforme observei no início deste artigo, a melhor maneira de obter informações é pedi-las a um subordinado, em bom português. Gerentes que construíram bom relacionamento com seus subordinados quase sempre contam com essa técnica. Ao primeiro sinal de alerta, eles perguntam.

Como ressaltai, as repostas serão honestas apenas na medida em que os subordinados desejarem e ousarem que elas sejam. Em outras palavras, um questionamento bem-sucedido depende em parte da habilidade do gerente em ir descascando os sintomas superficiais, e às vezes enganadores, mais ou menos como uma cebola. Gerentes eficazes têm bom senso clínico. Este homem, por exemplo, teve a sensação de que ainda não tinha chegado à essência do problema:

"Meu departamento era responsável pelo comércio com o Extremo Oriente, e eu precisava de um bom gerente para a China. Encontrei um que eu pensava ser o homem perfeito. Não só conhecia todos os negociantes, como também falava fluentemente inglês, francês, chinês e japonês. O novo cargo significava uma promoção para ele em termos de título e representava um grande aumento de salário.

Durante o primeiro ano, ele trabalhou muito, as coisas iam bem, e ele fez muito dinheiro. Ao mesmo tempo, começou a reclamar do salário, argumentando que outros gerentes que trabalhavam comigo faziam o mesmo tipo de trabalho e estavam ganhando 20% a mais - o que era verdade. Disse-lhe que já tinha recebido 25% de aumento e, se continuasse indo bem, poderia esperar outros aumentos nos próximos dois anos.

Então, comecei a ouvir outras pessoas comentando as suas queixas em todo o Extremo Oriente. Discuti a questão com ele várias vezes, e seu salário acabou subindo 5% mais do que o dos outros gerentes. Mas alguma coisa continuava errada. De repente, ele adoeceu e ficou duas semanas sem aparecer no escritório. Ao voltar, suas primeiras palavras foram sobre salário.

Nos dois meses seguintes, entretanto, a saúde dele foi piorando e comecei a imaginar se, afinal de contas, o problema era mesmo o salário. Conversamos longamente e acabei sabendo a verdade. Sua doença estava relacionada com o trabalho e o nível muito alto de responsabilidade com a qual não estava sabendo lidar. A ansiedade era tão grande que ele não conseguia dormir e estava tendo problemas com a família. No momento em que nós dois entendemos a causa do seu problema, prometi-lhe um trabalho diferente com menos estresse e frustrações. Imediatamente ele relaxou e ficou mais satisfeito com seu salário e a vida que estava levando."

A questão do salário era apenas um sintoma - particularmente enganador, visto que o homem de fato estava sendo mal pago em comparação com seus colegas. Observe-se também a

escalada dos sintomas, passando de reclamações à doença, e o fato de que o narrador teve que discutir com ele várias vezes até chegar à verdade. Sua persistência originou-se da impressão de que o salário não era o problema, e sim um sintoma que o estava mascarando. Quando surgem problemas entre superiores e subordinados, o método mais comum de punir o chefe é o de reter informações. Assim, quanto maior o conflito, menos eficaz será o questionamento direto. Além disso, se uma resposta honesta significa apontar uma das deficiências do próprio chefe, quase ninguém pensa duas vezes.

Um modo de contornar essa dificuldade é imaginar formas de comunicação anônimas - caixas de sugestões, questionários e avaliações de desempenho de gerentes realizadas pelo pessoal que trabalha com eles.

Um gerente aproveitou uma situação peculiar na distribuição de espaço no seu escritório para induzir sua equipe a fornecer informações anônimas. Os escritórios localizavam-se no nono e no décimo andar de um edifício comercial e havia dois elevadores particulares que todos os funcionários usavam várias vezes durante o dia. O chefe colocou um quadro de avisos em cada um deles e freqüentemente colava notícias ali, inclusive um boletim semanal sobre as atividades do escritório, mudanças de pessoal e desenvolvimento da empresa. Depois, avisou informalmente que os quadros estavam abertos a todos - sem necessidade de aprovação -, e quando a primeira nota de um funcionário apareceu ele fez questão de deixá-la no mesmo lugar durante uma semana. Havia apenas duas regras a respeitar. Primeiro, nada de recortes de jornais ou revistas - as contribuições tinham que ser originais. Segundo, nada de mau gosto ou ofensivo - mas reclamações e lamentações eram permitidas.

Os quadros de avisos floresceram, em parte porque a maioria das pessoas tinha pelo menos uma chance ocasional de viajar no elevador sozinha e pregar suas próprias opiniões com privacidade. Durante algum tempo houve até um jornal semanal anônimo que elogiava e criticava com bastante liberdade e irreverência. Deixava muita gente constrangida, mas não tinha leitor mais ávido do que o chefe, que tomou conhecimento de uma enormidade de problemas e opiniões de sua equipe e de sua organização.

Criticar o estilo gerencial e a competência profissional do chefe talvez seja a coisa mais difícil para um funcionário. Lembre-se de dois pontos críticos:

**1º)** Funcionários com nível máximo de desempenho são provavelmente os que têm segurança suficiente para criticar, portanto pergunte a eles antes.

**2º)** Muitos dos seus subordinados aprenderam da maneira mais difícil que um feedback negativo honesto pode ser perigoso. Nunca o peça, a não ser que esteja certo de que vai conseguir lidar com o que ouvir.

### Construindo redes de informação

Existem grandes diferenças entre consumir, disseminar e gerar informações. Gerentes eficazes parecem ter talento para os três.

**Usar bem uma informação** é basicamente uma questão de não usá-la mal - de ser discreto quanto às suas fontes, de usá-la não como uma arma, mas apenas como um meio para solucionar problemas e melhorar a qualidade da vida no trabalho.

Divulgar bem as informações significa não espalhar boatos, mas também não esconder a verdade. As pessoas dentro de uma organização querem - e têm direito a - informações que

as ajudem a tornar melhor o seu trabalho ou que de algum modo afetem suas vidas. Em geral, elas também trabalham melhor e sofrem menos estresse e complicações quando estão bem informadas. Ao mesmo tempo - e o que é mais importante para essa discussão -, informação atrai informação. Os gerentes generosos com o que sabem parecem receber na mesma medida.

Gerar informação, finalmente, é uma questão de juntar fatos espalhados e interpretá-los para os outros. Moldar dados, assim, é uma habilidade que requer prática. É um ato de educação e, é claro, de controle.

O resultado final positivo para indivíduos ricos em informações é que o fluxo também chega até eles. Essa habilidade para atrair, gerar e divulgar informações pode se tornar um imenso trunfo gerencial, uma rede de informações que perpetua a si mesma, e um meio de criar a confiança de que depende o fluir de informações francas dos escalões mais baixos para os mais altos dentro da empresa.