

PARA QUE SER DIFÍCIL?

SILVEIRA, Mário. Para que ser difícil? VOCE S.A., Jun, 1999.

RESUMO: Se você é inacessível, está prejudicando a si mesmo, os colegas e a empresa. E, para mudar, não basta adotar a política de portas abertas. As chefias devem se preocupar com o tipo de relacionamento que mantém com os demais empregados da empresa. Facilitar o acesso de atendimento é importante para conhecer idéias dos subordinados, já que uma chefia tipo difícil não resolve os problemas com a rapidez e a eficiência que a empresa precisa. Ser uma pessoa acessível, segundo o headhunter Carlos Diz, é uma das características cada vez mais desejada num executivo. Neste artigo são apresentados exemplos de chefias inacessíveis e tenta responder a questão: "O que fazer quando você não consegue falar com seu chefe? -----"

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Empresarial – Comunicação Interpessoal – Chefia.

Ser acessível é uma característica cada vez mais desejada num executivo - e pode ser um fator decisivo na disputa por uma vaga. Você é um profissional exemplar. Chega cedo ao escritório e é praticamente o último a sair. Trabalha 10, 12, 14 horas por dia. Entrega-se de corpo e alma ao cargo que lhe confiaram. Vive cercado de papéis por todos os lados. Sua agenda é só compromissos: reuniões, almoços de negócios, mais reuniões. Não sobra tempo sequer para atender ao telefone. Responder as dezenas de e-mails diários? Nem pensar - você acaba sempre se atrasando. Atender alguém de sua equipe que está com uma dúvida? Você tenta, sinceramente tenta, mas não tem conseguido - afinal, você é um homem muito ocupado. Tão ocupado que não consegue mais atender sem demora as pessoas que querem (precisam) falar com você, leva dias para responder a uma consulta de trabalho, adia, cancela ou atrasa suas reuniões.

Se essa é a sua rotina, abra os olhos. Você é o típico "cara difícil" - figura que tem tanta coisa para fazer, mas tanta coisa, que acaba ficando sem tempo para trabalhar. Isso mesmo. Você leva uma vida profissional que não deixa espaço para atender uma das necessidades mais fundamentais do trabalho: a acessibilidade. As conseqüências não demoram a aparecer. Se um colega do escritório o procura uma, duas, três vezes e não consegue falar com você, o mais provável é que ele não volte pela quarta vez. Tentará resolver o problema de outra forma, sem a sua ajuda. A mesma coisa vai fazer o cliente que lhe telefonou o dia todo e ouviu de sua secretária o famoso "gostaria de deixar um recado?" Com o tempo, poucos lembrarão de você. Em outras palavras: para sua equipe e para seus clientes, você estará a caminho do enterro profissional. Para que procurá-lo se sabem que vão dar com a porta na cara?

Caso se comporte assim, você é inacessível. E ser inacessível hoje em dia é ruim para você mesmo, ruim para os seus companheiros de escritório e ruim - na verdade péssimo - para a sua empresa. É prejudicial a você porque sua imagem fica seriamente comprometida. Um "cara difícil" não resolve problemas com a rapidez e a eficiência que a empresa necessita. Por conta disso, seu potencial e sua capacidade passarão a ser questionados. Aos poucos, você perceberá que é a última pessoa a saber o que realmente está acontecendo à sua volta. E será também o último a ser lembrado para uma provável promoção. É ruim também para a equipe porque as pessoas estão buscando cada vez mais a interação, na tentativa de aumentar seus conhecimentos ou de resolver questões que demandam resposta rápida. "Ninguém mais quer ser passivo, por causa da concorrência profissional", afirma Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, consultor de empresas e professor de administração da Universidade de São Paulo. Quem se torna difícil está na contramão da história da administração moderna.

É péssimo, por fim, para a empresa, porque os problemas ficam sem solução ou se arrastam por um longo período. Os funcionários não produzem tudo aquilo que podem, a qualidade do trabalho despenca, os erros se acumulam, oportunidades são perdidas e muito dinheiro vai parar no ralo. A origem de boa parte desse problema está nas antigas e ultrapassadas estruturas das empresas - e que ainda hoje persistem em muitas delas, principalmente nas familiares. Nesses casos, as hierarquias são seguidas à risca. O diretor é quase sempre aquela típica figura distante, que nem toma conhecimento da existência dos funcionários. Sua sala mais parece um templo sagrado - e ele faz questão de que seja assim. As pessoas entram (quando entram) na ponta dos pés, receosas, quase pedindo desculpas por estar ali em busca de ajuda. É um grave erro acreditar que isso seja sinônimo de poder. "A autoridade vem da capacidade, competência e inteligência da pessoa e não do título ou do número de metros quadrados da sala que ocupa", afirma o headhunter Carlos Diz, da Spencer Stuart. Ser uma pessoa acessível, segundo Diz, é uma característica cada vez mais desejada num executivo - e pode ser um fator decisivo na disputa de uma recolocação no mercado. "O executivo não é mais valorizado por reter informações, e sim por ser capaz de compartilhá-las e, dessa forma, obter resultados positivos."

Compartilhar informações: é isso o que as empresas modernas desejam que seus funcionários façam em seu dia-a-dia. Mas também é o temor de muitos líderes. O presidente da Xerox do Brasil, Carlos Salles, conta que ao longo de sua carreira conviveu com vários executivos com esse perfil. "Em geral, são profissionais que resistem ao diálogo e à aproximação da equipe, porque acham que isso implicaria a perda da autoridade e do poder", afirma. Mudar esse tipo de cultura dentro de uma empresa não é algo que se faz do dia para a noite. Ela é um mal geralmente arraigado até as entranhas da instituição.

Forçar a barra também não é a solução. Nenhum chefe conquista a confiança dos outros apenas fingindo ser um bom sujeito. "É preciso existir espontaneidade no relacionamento", diz Salles. "As pessoas não podem ficar intimidadas na presença do líder." Inúmeras instituições, hoje em dia, buscam a ajuda de consultorias justamente para promover a

aproximação entre os funcionários e seus líderes. As empresas estão cada vez mais se horizontalizando, reduzindo seus níveis hierárquicos e estimulando o diálogo. Os vários departamentos trabalham interligados, e todos participam e conhecem as várias fases dos processos. Há intercâmbio de idéias e de informações. Os objetivos são atingidos com maior rapidez e eficiência. "Quanto mais capacitado for o profissional, maior sua interação com a equipe", diz o consultor Rebouças de Oliveira. "O que dificulta esse trabalho é que as pessoas se adaptam à cultura dessas empresas e acabam consolidando a situação."

O que fazer quando você não consegue falar com seu chefe? Era essa a pergunta que José Roberto Corrales, diretor de relações externas e comunicação da Novartis, fazia a si mesmo quando trabalhava numa outra grande multinacional em São Paulo. Todas as vezes que procurava seu superior, voltava sem as respostas para o problema que tinha em mãos. "Ele só encontrava tempo para conversar sobre temas genéricos", afirma. "Quando eu insistia no assunto profissional, meu chefe fugia do tema e dizia algo como 'a gente vê isso depois'. E não via nunca." As decisões iam sendo constantemente adiadas, pois ele passava o dia inteiro trancado em sua sala. Não falava com quase ninguém. Não circulava pelo departamento. Deixava que seus subordinados resolvessem tudo sozinhos, sem sua participação. Para piorar as coisas, a equipe, por causa desse comportamento, não era unida. O setor funcionava na base do cada um por si. A saída encontrada por Corrales foi resolver ele mesmo os problemas. Não perdia mais tempo indo procurá-lo. "Se foi ruim por um lado, por outro acabou sendo positivo, pois aprendi e evoluí muito profissionalmente", diz ele. Com o passar do tempo, Corrales percebeu que não podia continuar convivendo com esse falso líder. Conseguiu então uma transferência para outra área da empresa. Pouco depois, o ex-chefe foi demitido.

O gerente de banco Alexandre Marques viveu um drama parecido recentemente. Ele trabalhava num banco em São Paulo e seu chefe era a típica pessoa difícil. Para começar, sua sala ficava um andar acima, ou seja, longe da equipe. Conversar com ele? Só com hora marcada - e isso não era garantia de ser recebido. Raramente ele reunia a equipe. "Por causa desse distanciamento, só podíamos nos envolver com trabalhos rotineiros", afirma Marques. "Não desenvolvíamos novos planejamentos e ficávamos sem noções mercadológicas. As informações sobre a empresa chegavam por caminhos paralelos, pelos colegas de outros setores." Marques sempre insistia em falar com o chefe, mas depois da terceira tentativa desistia. O jeito era resolver o problema e depois informar o superior das decisões que havia tomado. Esse convívio difícil foi um dos principais motivos da saída de Marques do banco. Hoje ele trabalha em outra empresa.

Histórias como as de Corrales e Marques, com o tempo, passarão a fazer parte apenas do passado folclórico das empresas. Por quê? Simplesmente porque não há mais espaço no mercado de trabalho para profissionais com esse perfil. A crescente entrada de grupos estrangeiros no mercado brasileiro vem contribuindo para a consolidação dessa filosofia de queda de barreiras. A PricewaterhouseCoopers, por exemplo, adota em todas as suas unidades espalhadas pelo mundo o sistema de open office como forma de manter suas

equipes unidas. Por aqui não é diferente. As baias que separam os vários setores e departamentos da empresa têm pouco mais de 1 metro de altura. Ou seja: todo mundo vê todo mundo - inclusive aqueles que ocupam cargos de chefia. Os altos executivos possuem suas respectivas salas (de portas sempre abertas), só que eles podem ver e ser vistos através das paredes de vidro. "Quando necessitamos de privacidade, usamos nossas salas de reunião", diz Marcos Nascimento, gerente corporativo de recursos humanos para a América do Sul. "Nossos sócios estão permanentemente em contato com seus profissionais, estejam eles um, dois ou três níveis abaixo na hierarquia."

A DPaschoal Automotiva é outro bom exemplo de empresa que se preocupa com essa questão. Qualquer funcionário de uma das 130 lojas da rede, espalhadas pelas regiões Sul e Sudeste, pode telefonar para os executivos da empresa, perguntar o que desejar e tirar suas dúvidas. "Essa é a postura padrão dos nossos dirigentes", afirma Ana Maria de Marchi, gerente de desenvolvimento organizacional. "Nosso presidente, Luís Norberto Pascoal, almoça no mesmo restaurante que os outros funcionários e qualquer pessoa pode sentar-se ao seu lado e conversar. Ele encara isso como uma oportunidade para o surgimento de novas idéias."

Tão importante quanto ser acessível aos membros da equipe é estar disponível quando um cliente o procura. Se ele tem um problema para resolver, não vai querer falar com o assistente do assistente. Mas se for recebido pela pessoa que tem o real poder de ajudá-lo, - ou seja, você -, é quase certo que cresça a admiração dele pelo seu trabalho. "Se há um momento em que você tem que estar disponível para seus clientes, é justamente quando eles estão insatisfeitos", afirma Carlos Diz.

Lutar contra velhas e enferrujadas estruturas não é fácil - o que não quer dizer que você deva cruzar os braços e se conformar. É preciso agir, por mais solitário que você se sinta nessa empreitada. "A saída é tentar convencer os seus pares, os outros líderes, a iniciarem também um processo de aproximação", diz Marcos Nascimento, da PricewaterhouseCoopers. "É um desafio que exige cautela, principalmente se você for uma pessoa nova no grupo, e, por isso mesmo, mais visada e vulnerável a represálias. Vá catequizando o pessoal aos poucos, e toda vez que conquistar uma ovelha para seu rebanho divulgue isso pelos corredores como se fosse uma espécie de milagre." Os resultados vão acabar aparecendo.

Você não precisa partir para atitudes extremas, como derrubar as paredes de sua sala, para provar que é uma pessoa acessível. Ser acessível é basicamente uma questão de comportamento. Tom Peters, o famoso consultor e autor de best-sellers como Prosperando no Caos e A Busca do Uau!, costuma dizer que um executivo que permanece sentado mais de 20% do seu tempo não serve para o cargo. A primeira regra, portanto, é óbvia: mexa-se! Saia de sua sala e caminhe pelo departamento. Deixe que as pessoas o vejam e saibam que

você é de carne e osso como elas. Isso irá atraí-las aos poucos. Mas vá com calma. Se você ressurgir do nada de repente, falando pelos cotovelos, convidando todos para um cafezinho, dizendo para irem até sua sala quando for necessário, o efeito será justamente o contrário do desejado. Começarão a olhá-lo com desconfiança. "O que ele estará planejando?", irão se perguntar.

Pare também de chamar o funcionário até sua sala para discutir um determinado problema. Em vez disso, vá até a mesa dele e sente-se ao seu lado - ou, então, telefone para ele. Pergunte sua opinião sobre o assunto e demonstre real interesse pelas idéias que ele tem. Diga que está à disposição para ajudá-lo quando necessário. Se for imprescindível que ele vá até sua sala, não mande a secretária chamá-lo - telefone você mesmo. Adiante o assunto e convide-o para a conversa.

Outros pontos essenciais: atender sempre ao telefone, responder os e-mails assim que abri-los, estimular as pessoas a irem até sua sala quando precisarem de ajuda. "O fato de você estar ali para o que der e vier não significa que está disponível 24 horas por dia", afirma Salles, da Xerox. "Em determinados dias você está mais acessível, em outros menos." As pessoas, segundo ele, compreenderão isso, e só irão procurá-lo quando houver mesmo necessidade. Serão objetivas e diretas. Com medidas simples como essas, todos à sua volta perceberão que seu desejo de participar ativamente da vida do escritório é sincero. É aí que o verdadeiro líder se distingue na multidão.

E o tempo para fazer isso tudo? Tenha certeza absoluta de uma coisa: você achará esse tempo. Se quiser mesmo ser acessível, você achará. Para tanto é preciso, basicamente, rever com coragem as suas prioridades. Atender subordinados, pares, clientes e fornecedores é mais importante do que aquilo que você está fazendo - seja lá o que for. É essa gente, em última análise, que faz sua empresa ganhar dinheiro na vida real. Se você não tem tempo de falar com eles, com quem, afinal, está falando? Ao fazer essa reviravolta na sua agenda você descobrirá outra verdade fundamental: atender de imediato as pessoas - sempre - consome muito menos tempo do que se imagina. Basta ser objetivo e concentrar-se, de verdade, no tema em discussão. Tendo que falar na hora com todo mundo, você se acostumará (será forçado a acostumar-se) a resolver as coisas com rapidez - ou a encaminhá-las, de pronto, a quem possa dar a solução. E é isso, precisamente, o que as pessoas querem: soluções rápidas.

<Figura: volta>

<Figura>