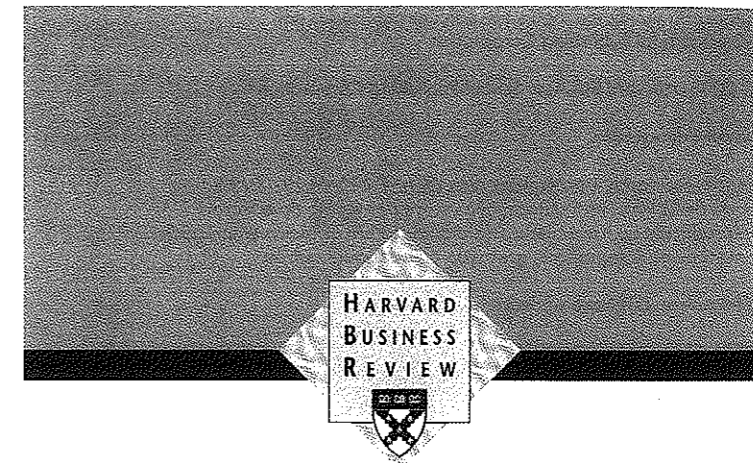




Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em www.campus.com.br



LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW



NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE NO CHEFE — E AGORA?

Fernando Bartolomé



Gerentes que podem interceptar problemas sérios antes que eles irrompam na empresa estão dois passos à frente, no jogo. Seus empregadores evitam despesas desnecessárias ou desastres completos, e eles recebem as promoções que merecem por conduzir seus departamentos com serenidade, enfrentando os problemas logo no início.

Na prática, é claro que nunca é assim tão fácil. Todos sabem que um truque para se lidar com problemas é tomar conhecimento deles logo no início. Mas qual é o truque para tomar conhecimento deles no começo? Como os gerentes eficazes descobrem que o problema está se formando? Quais são seus sistemas de alerta?

Todos os bons gerentes têm suas próprias redes privadas de informação e podem desenvolver uma espécie de sexto sentido para detectar os primeiros sinais de problema. Mas, sem dúvida, o meio mais comum de descobrirem problemas é serem informados por alguém, usualmente um subordinado.

É fácil obter informações quando as coisas vão bem. As pessoas adoram dar boas notícias ao chefe. Mas os subordinados nunca estão muito ansiosos para dizer a seus supervisores que o último esquema não está

funcionando, para assumir a autoria de um problema dando-lhe um nome, para parecer um informante, ou um covarde. A relutância de um subordinado em ser franco sobre problemas também está relacionada ao risco. Enquanto é muito fácil dizer ao chefe que as máquinas enviadas pelo departamento de compras não estão funcionando adequadamente, é muito mais difícil admitir a responsabilidade por seu mau funcionamento e mais difícil ainda — e talvez perigoso — atribuir essa culpa ao chefe. Não obstante, é tremendamente importante conseguir que os subordinados transmitam mensagens desagradáveis. Quanto mais cedo um problema for descoberto, diagnosticado e corrigido, melhor para a empresa.

Quase toda organização operaria de modo mais eficaz com empregados totalmente abertos e francos, mas a franqueza absoluta é esperar demais (e provavelmente demais para se suportar). A sinceridade depende da confiança e, nas organizações hierárquicas, a confiança tem limitações naturais estritas.

Limites da confiança e da franqueza

Em uma hierarquia, é natural que as pessoas com menos poder sejam extremamente cautelosas para revelar pontos fracos, erros e falhas — especialmente quando a parte mais poderosa também está em posição de avaliar e punir. A franqueza esquiva-se da autoridade e, acima de tudo, evita o árbitro. Os gerentes ocupam um cargo no qual é inevitável julgar os subordinados. Os bons gerentes podem ser capazes de limitar a avaliação a ocasiões formais para evitar qualquer traço do estilo reprovador em outros cenários, mesmo para fazer críticas positivas e construtivas. Mas não há como escapar completamente da inclinação do subordinado para ver os superiores como juízes.

Assim, um dos limites da franqueza é a autoproteção. Por exemplo, as pessoas geralmente ocultam as falhas de seus departamentos e espe-

ram que elas sejam corrigidas. Em um caso típico, o grupo de desenvolvimento de uma peça de um software especial ficou bastante atrasado em seu cronograma, mas ninguém disse ao gerente até a data de entrega não poder mais ser cumprida. Houve um atraso de três meses na entrega e a empresa teve que absorver a penalidade financeira.

A falta de franqueza não foi autoprotetora a longo prazo, é claro, porque o grupo de desenvolvimento acabou sendo responsabilizado pelo atraso. Mas é freqüente os seres humanos terem uma visão curta. Alguma vez a maioria de nós optou por uma calamidade futura incerta, em lugar de um aborrecimento imediato do presente.

Uma variação desse tema acontece quando os subordinados protegem os próprios subordinados para protegerem a si mesmos, como no exemplo seguinte:

Eu era vice-presidente financeiro de uma grande empresa industrial e supervisionava um grupo de 27 pessoas. Uma das recém-contratadas estava falhando em uma tarefa importante. Seu supervisor — que a tinha contratado — reteve essa informação até a falha não mais poder ser corrigida sem um rompimento grave. Ele não me contou porque sabia que eu o faria encarar o problema e resolvê-lo, e ele sabia que isso seria muito difícil para ele.

Às vezes, um subordinado pode tentar proteger um cliente. Em certo caso, um vendedor omitiu a informação de que um de seus maiores clientes estava com problemas financeiros. O cliente foi à falência e a empresa perdeu US\$500 mil.

Só podemos fazer conjecturas sobre os motivos pelos quais o vendedor — na ânsia de receber sua comissão antes que a empresa com problemas falisse, receoso de perder um velho cliente — relutou em dar um alerta oficial de perigo que podia ser exagerado. O fato é que ele falhou em comunicar o problema, seu chefe não percebeu o sinal de perigo e a empresa perdeu meio milhão de dólares.

É freqüente que o motivo do silêncio seja pelo menos superficialmente louvável: as pessoas silenciam sobre um problema que está acontecendo enquanto tentam resolvê-lo. Em sua maioria, as pessoas acreditam que são pagas para resolver problemas por si mesmas e, em muitos casos, elas estão certas. Subordinados não são pagos para correr para seus chefes a cada pequeno problema temporário. Quando os problemas tornam-se mais sérios, todavia, os gerentes precisam ser comunicados.

A dificuldade aqui está no território desorientador que fica entre as pequenas dificuldades e os desastres graves. Tratados prontamente e com decisão, os problemas que se encontram nessa área cinza mostram-se insignificantes; mas, supervisores autoconfiantes, particularmente os inexperientes, talvez estejam muito ansiosos para provar que podem lidar com eles sozinhos. Este é um caso típico:

Sou chefe de pesquisas médicas de uma empresa farmacêutica. Meu trabalho faz parte de Pesquisas e Desenvolvimento e fica no limite crítico do marketing de qualquer produto novo. Um de meus gerentes viu que não estávamos recebendo os dados decisivos para a geração oportuna de uma licença para o registro mundial de uma nova droga. Ele levou quatro meses tentando obter os dados sozinho ou prosseguir sem eles, e não me informou do problema. Tivemos um atraso de oito meses para solicitar a licença de venda. Isso representa 10% da vida da patente do produto, cujo pico mundial de vendas é estimado em US\$120 milhões por ano.

A política é outro obstáculo à franqueza. As organizações são sistemas políticos e os empregados são freqüentemente envolvidos em tramas políticas. Não há garantia de que seus subordinados fiquem do seu lado.

Uma empresa americana de equipamentos de engenharia fabricava um produto de sucesso mediante licença de uma empresa sueca, mas o CEO americano tinha uma profunda antipatia por seu colega sueco e chegou à conclusão particular de que as taxas de licenciamento eram inaceitavelmente altas. Sabendo que seu grupo de assistentes seniores

faria objeções, iniciou conversações confidenciais de aquisição com uma das concorrentes da empresa sueca, que era uma empresa muito menor e menos sofisticada tecnicamente. Como as negociações eram excessivamente complexas para ele poder tratar delas sozinho, evitou os vice-presidentes que se teriam oposto à mudança e, secretamente, requisitou a ajuda de seus subordinados. Quando as negociações tornaram-se públicas, já era tarde demais para o grupo sênior deter as negociações. A empresa sueca cancelou a licença e a empresa americana não vendeu uma única peça de nova tecnologia, desde a aquisição.

Esse CEO cometeu um grande erro deixando que seus sentimentos pessoais interferissem em seu julgamento sobre negócios, mas sua incompetência, embora fosse grande, não é o que está em jogo. O que desejo focalizar é que certos empregados omitiram informações a seus superiores imediatos. Seus motivos são fáceis de adivinhar e talvez até compreensíveis — afinal, eles estavam agindo sob as ordens do CEO. Mas o que importa é que nenhum deles falou, seus superiores não suspeitaram de nada e as conseqüências para a empresa foram extremamente negativas.

Nestes dias de fusões e aquisições, a luta política interna é freqüentemente intensa depois da absorção da — ou pela — outra empresa. A reestruturação e consolidação podem produzir um medo epidêmico e romper as linhas de comunicação, como este caso ilustra:

Minha empresa de artigos eletrônicos adquiriu uma divisão de outra empresa e fez uma fusão dela com duas subsidiárias existentes. Muitos empregados foram demitidos no processo de fusão e consolidação. Eu fui nomeado presidente e CEO da nova empresa, um ano depois de sua formação. A nova empresa tinha sua sede na Costa Leste e suas instalações de pesquisa na Costa Oeste. O vice-presidente de pesquisa — cujo escritório ficava na Califórnia — não me disse que a fusão, as demissões e as políticas e procedimentos da nova empresa haviam ocasionado um terrível impacto no moral dos empregados. Não recebi qualquer informação sobre a existência do problema durante quatro meses. Então visitei as instalações de pesquisa para

anunciar um novo pacote de benefícios. Depois de anunciar o plano, perguntei se alguém tinha perguntas a fazer. E houve uma grande balbúrdia e confusão. Durante um ano e meio depois gastei cerca de um terço de meu tempo e grande parte do tempo de outras pessoas tentando estabelecer elos e criar confiança, esperando diminuir a rotatividade da mão-de-obra e melhorar a produtividade, e fazer aqueles californianos sentirem-se como parte de toda a empresa.

Por que não me disseram nada? Minha suposição é que o subordinado que me deixou no escuro estava receoso de perder seu emprego. Ou talvez achasse que ganharia alguma coisa minando minha posição. Na verdade não sei, mas foi uma falta de comunicação muito dispendiosa.

Construindo e destruindo a confiança

Tendo em vista os obstáculos naturais que se interpõem à confiança e à franqueza — medo, orgulho, política, antipatia —, os gerentes devem aproveitar todas as oportunidades para solidificar a confiança de seus subordinados. A confiança não é fácil de ser construída na melhor das hipóteses, e o tipo de confiança de que estamos tratando tem que crescer em terreno rochoso — entre pessoas que estão em níveis de autoridade diferentes.

Os fatores que afetam o desenvolvimento da confiança e da franqueza estão divididos em seis categorias: comunicação, apoio, respeito, integridade, previsibilidade e competência.

Comunicação é uma questão de manter os subordinados informados, dando-lhes um retorno preciso, explicando decisões e políticas, sendo franco sobre seus próprios problemas e resistindo à tentação de juntar informações para usá-las como uma ferramenta ou recompensa.

Durante vários anos, o fundador e CEO de um pequeno conglomerado sul-americano havia encaminhado as necessidades de cada uma de suas seis divisões separadamente. Ele tratava seus vice-presidentes como CEOs das divisões, resolvendo os assuntos com cada um deles,

isoladamente, e ocultando de cada um os acordos feitos com os outros. Ele sempre havia resolvido os problemas informalmente e isso funcionava razoavelmente bem. A empresa havia crescido rapidamente e de forma consistente. Mas agora os tempos eram difíceis, a empresa era maior e ele começou a receber reclamações de seus vice-presidentes sobre a alocação de recursos. Nenhum deles estava satisfeito com sua cota na divisão, mas nenhum estava em condições de considerar as necessidades da empresa como um todo. Nesse ponto, o CEO reconheceu que seu modo de administrar era parte do problema; fez uma abrupta meia-volta e criou uma comissão executiva composta por ele e seus seis vice-presidentes. Todos eles passaram a participar do plano de estabelecer prioridades, alocar recursos e elaborar o planejamento estratégico da empresa. Os conflitos continuaram existindo, naturalmente, quando cada vice-presidente lutava por recursos para sua divisão. Mas a confiança cresceu substancialmente e pela primeira vez houve comunicação entre as divisões, e vontade e oportunidade para os líderes da empresa trabalharem juntos como uma equipe.

Outro CEO mudou os escritórios de sua pequena empresa sem avisar. Os empregados chegaram para trabalhar na manhã de uma segunda-feira e ficaram sabendo que a mudança seria feita na terça-feira. Quando pediram que ele explicasse, o homem apresentou suas razões, mas ficou claro que ele não sentia que seus empregados precisassem saber. Ele insultou e humilhou as pessoas das quais dependia para obter informações e apoio.

É importante comunicar-se com os subordinados não só como um grupo, mas também como indivíduos. Este chefe de uma mulher talvez acreditasse que o dinheiro falasse por si mesmo:

Trabalho para meu chefe atual há dois anos e nunca recebi uma avaliação de meu desempenho. Acho que estou indo bem porque recebo bons aumentos todos os anos. Mas não tenho a menor idéia do que possa ser meu futuro nesta empresa.

É freqüente gerentes de escalão médio a superior acharem difícil falar com seus superiores sobre seu desempenho e as perspectivas de sua carreira. Quando sentem que não estão recebendo o retorno de que necessitam, não se sentem à vontade para pedi-lo. A comunicação deve fluir nas duas direções para ser verdadeira. As informações não jorrarão para cima, de onde mal gotejam para baixo.

Apoio significa demonstrar preocupação com seus subordinados como pessoas. Isso significa estar disponível e ser abordável. Significa ajudar as pessoas, orientá-las, estimular suas idéias e defender suas posições. Pode significar sociabilizar-se com elas. Certamente significa ter interesse por sua vida e sua carreira. Aqui estão três exemplos de apoio e de falta de apoio.

Durante um período de minha vida, tive alguns problemas pessoais sérios que afetaram meu trabalho. Meu chefe protegeu-me no trabalho e deu-me muito apoio moral. Finalmente consegui resolver meus problemas em parte graças à sua ajuda. Isso fortaleceu grandemente nosso relacionamento profissional.

Apresentei uma proposta à comissão executiva. Alguns membros foram a favor e, outros, contra. Eu era muito jovem e estava tão nervoso que não via um modo de poder convencê-los de que eu estava certo. Então meu chefe tomou a defesa de minha proposta, argumentou vigorosamente a favor dela e vencemos. Agora, quando me lembro disso, percebo que poucos eventos de minha carreira deram-me mais prazer ou um sentimento mais genuíno de gratidão do que aquele.

Aprovei um crédito e fui autorizado por meu chefe a dispensar certas garantias. Posteriormente, algumas pessoas começaram a questionar o que eu tinha feito, lançando dúvidas sobre minha competência. Em vez de me apoiar, meu chefe tomou o lado dos que me criticaram.

É freqüente a tentação de abandonar um empregado que está em dificuldade, que está sendo censurado, ou simplesmente que é impopu-

lar, mas o esforço extra, gasto em favor dessa pessoa, pode pagar muitos dividendos mais tarde. Quando você tem que demitir empregados, o pior método é deixá-los desamparados. Demita os que você tem que demitir e apóie os outros com o maior empenho. Os subordinados confiam mais nos superiores quando sentem que eles ficarão a seu lado na hora das dificuldades.

Respeito nutre-se de si mesmo. A forma mais importante de respeito é a delegação e a segunda mais importante é ouvir os subordinados e agir conforme suas opiniões. Nos dois primeiros exemplos abaixo, o chefe demonstra um respeito genuíno pelo conceito e pela inteligência do subordinado. No terceiro, o relacionamento realmente deteriora-se no decorso da reunião.

Minha chefe encarregou-me de um projeto que envolvia grande risco para mim, mas um risco ainda maior para ela, se eu falhasse. Perguntei como ela queria que eu agisse e quem mais eu deveria contatar para esclarecimentos. Ela disse: "Você tem liberdade total a esse respeito. O que você fizer estará bem-feito para mim."

Seis anos atrás, logo depois que comecei a trabalhar no banco, meu chefe me disse que havia decidido comprar uma empresa e pediu que eu examinasse o assunto e desse minha opinião. Fiz minha lição de casa e lhe disse que achava que aquela não era uma boa idéia. Por isso ele retirou-me da equipe que formara para administrar a aquisição. De algum modo, consegui persuadi-lo a ouvir uma apresentação mais completa de minha análise. Ele não só arranhou tempo como também ouviu realmente meus argumentos e finalmente cancelou a compra.

Meu chefe e eu concordamos que tínhamos que reduzir o número de empregados de meu departamento. Eu queria suprimir cinco cargos; ele queria cortar oito. Defendi meu ponto de vista durante uma hora. No final, ele forçou-me a cortar oito cargos sem sequer responder a meus argumentos, e percebi que ele não havia prestado atenção a nada do que eu havia dito.

Nas relações interpessoais, a lei da reciprocidade tende a ser uma regra. Quando os supervisores usam muitas palavras bonitas sobre confiança e respeito, mas comportam-se desdenhosamente, é provável que os subordinados respondam da mesma forma.

Integridade significa dar crédito ao que é devido, ser objetivo e imparcial nas avaliações de desempenho, elogiar com liberdade. O comportamento oposto — favoritismo, hipocrisia, apropriação de idéias e de realizações, comportamento antiético — é difícil de ser perdoado e altamente destrutivo para a confiança. Estes dois exemplos esclarecem bem a questão:

Um de meus subordinados teve o que eu achei ser uma idéia maravilhosa e eu contei a meu chefe. Ele concordou com ela e imediatamente ditou um memorando para o gerente da divisão resumindo a idéia e dando crédito total a quem era devido. Algum tempo depois fiquei sabendo que ele jamais enviou aquele memorando, mas substituiu-o por outro no qual atribuía uma boa parte do crédito a si mesmo — e atribuía-me uma parte também. Eu não só me senti enganado, como também senti que, de algum modo, eu havia participado de uma conspiração para enganar a pessoa que foi a primeira a ter a idéia. Isso, além de destruir meu relacionamento com aquele chefe, quase arruinou meu relacionamento com meu subordinado.

Estávamos envolvidos em um processo movido por um antigo cliente. A questão durou quatro anos e, no fim, perdemos a causa na Suprema Corte. Quando dei a notícia a meu chefe, temi que ele a recebesse mal, como uma espécie de fracasso pessoal. Mas ele compreendeu que havíamos perdido devido a fatores totalmente fora de nosso controle e, em vez de criticar-nos, elogiou nosso trabalho árduo e nossa dedicação.

A falta de justiça crônica drenará a confiança e a franqueza rapidamente, mas todos os atos de apoio e honestidade concorrerão para sua reposição.

Previsibilidade diz respeito a determinado comportamento consistente e confiável, e ao cumprimento das promessas explícitas e implíci-

tas. A quebra de uma promessa pode causar um prejuízo considerável, como este exemplo ilustra:

Quando minha chefe me contratou, prometeu-me uma porcentagem sobre os lucros do projeto que eu devia administrar. Mas minha chegada foi retardada e assim assumi o projeto quando ele estava acabando — não havendo qualquer lucro a tratar. Assim que terminei tudo, assumi um novo projeto que ficou sob minha responsabilidade desde o início. Eu administrei-o bem e os lucros foram substanciais. Senti-me completamente enganado quando me disseram que o combinado a respeito de minha porcentagem só se aplicava ao primeiro projeto e que tal acordo não era válido para o segundo. Reclamei insistentemente e a empresa voltou atrás. Mas aquilo deixou um gosto amargo em minha boca e saí logo depois.

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

Competência, por fim, diz respeito à demonstração de habilidade técnica e profissional e ao bom senso empresarial.

Os empregados não querem ficar subordinados a pessoas que eles julgam incompetentes. A confiança cresce de sementes de um comportamento decente, mas ela prospera na admiração e respeito que só um líder capaz pode inspirar.

Aprendendo a reconhecer sinais de problema

Construir confiança e franqueza é um processo gradual, uma longa cadeia de experiências positivas: confiando importantes atribuições aos empregados, defendendo publicamente suas posições e apoiando suas idéias, mostrando sinceridade e honestidade ao avaliar seu trabalho, e assim por diante. E como a confiança leva tempo para ser construída e tem limites naturais depois de conseguida, ela é fácil de ser destruída. Trair a confiança, quebrar uma promessa, humilhar um empregado em

público, mentir, omitir informações ou excluir subordinados de grupos aos quais eles sentem ter o direito de pertencer — qualquer desses atos pode causar um dano imediato e irreparável a um relacionamento de confiança que levou meses ou anos para ser desenvolvido.

Dadas essas limitações, os gerentes podem confiar que os subordinados lhes falem sobre os problemas antes que eles se tornem críticos?

A resposta óbvia é não, não inteiramente. A comunicação franca, honesta, é a melhor fonte de informação sobre problemas que os gerentes enfrentam, e os que são competentes tiram um bom proveito dela. Ao mesmo tempo, eles aprendem a reconhecer os sinais sutis de perigo e desenvolvem e refinam fontes de informação alternativas para preencher as lacunas. Minhas entrevistas indicam que há vários sinais importantes de alerta que podem ser procurados pelos gerentes.

O declínio do fluxo de informação é com frequência o primeiro sinal de problema. As fontes de informação secam subitamente. Os subordinados comunicam menos, ficam relutantes em expressar opiniões e evitam discussões — mesmo em reuniões. Os relatórios ficam atrasados, os subordinados ficam mais distantes e o acompanhamento tem que ser mais minucioso e deliberado. Neste exemplo, o primeiro aviso foi uma série de respostas tranquilizadoras que não estavam totalmente de acordo com a realidade:

Eu era gerente de exploração de uma empresa de petróleo da Venezuela. Comecei a notar que, quando eu perguntava sobre determinado projeto, recebia respostas curtas e superficiais assegurando-me de que tudo estava bem. Mas havia certos sinais contraditórios. Por exemplo, a rotatividade da mão-de-obra no projeto era muito alta. Tive uma forte sensação de que alguma coisa estava seriamente errada. Entrei em contato com o gerente de área, mas ele não pôde apontar qualquer problema específico. Chamei o supervisor de campo e também não recebi respostas claras. Fui para o campo onde o trabalho era realizado e passei dois dias lá. Nada. Então, enviei

um assistente jovem, de confiança, para trabalhar com as equipes de campo durante uma semana e ele descobriu o problema. Os subcontratadores locais de mão-de-obra estavam subornando os trabalhadores, aumentando a rotatividade e ganhando muito dinheiro com as substituições. Além de estarmos gastando mais com indenizações, estávamos trabalhando frequentemente com pessoas inexperientes e não com trabalhadores bem-treinados.

A deterioração moral pode ser revelada por falta de entusiasmo, redução da cooperação, aumento de reclamações sobre a carga de trabalho, uma tendência para descarregar problemas menores na mesa do chefe. Em um estágio mais avançado, o absenteísmo começa a aumentar e o comportamento agressivo — aumento da crítica, irritabilidade, dedo apontado para os outros, e coisas equivalentes — aparece.

Mensagens verbais ambíguas são transmitidas por subordinados que não se sentem confortáveis com a informação que estão passando adiante. Eles podem estar relutando em divulgar um problema potencial de grandes proporções, ou podem estar testando para ver se a porta está aberta para uma discussão mais séria.

Em um exemplo, o chefe de pesquisas e desenvolvimento perguntou à encarregada de um grande projeto de pesquisa como um cientista recentemente contratado estava se saindo no trabalho. A encarregada respondeu: “Ele é brilhante, mas um pouco estranho. Mas ele está trabalhando muito e está extremamente entusiasmado. Ele vai bem.” O chefe não entendeu a mensagem. “Estou satisfeito em saber que tudo vai bem”, foi tudo o que ele disse.

Nesse caso, a resposta da encarregada foi um sinal típico de problema em forma de um sanduíche — positivo, negativo, positivo. A subordinada que responde dessa forma poderia simplesmente estar testando a atenção de seu chefe. Quando ele não captou a observação “ele é um pouco estranho”, ela abandonou o assunto. Seu chefe nunca descobriu que ela sentia-se ameaçada pelo brilho do cientista e que ficava irada

com seu comportamento de prima-dona. O atrito entre eles aumentou e ela acabou encontrando um trabalho em outra divisão.

Os *sinais não-verbais* podem assumir várias formas, desde a linguagem corporal ao comportamento social, ou mudanças nos hábitos e rotinas.

O diretor da divisão internacional de um grande banco americano notou que seu chefe de operações na Ásia passara a trabalhar com a porta fechada durante suas freqüentes visitas a Nova York. Aquele era um comportamento estranho: ele tinha um espírito gregário, sempre disponível para um almoço ou uma conversa, e uma porta fechada não combinava com isso.

Depois de duas ou três dessas visitas, o diretor convidou-o para almoçar e falar de negócios. Após uma garrafa de um bom vinho, o jovem homem expôs o que realmente estava em sua mente. Ele ouvira rumores de que seu nome teria sido cogitado para chefiar a divisão européia — o cargo mais prestigioso dos negócios no exterior — e que o diretor opôs-se a ele. Os rumores estavam errados. Na verdade, o banco estava procurando alguém para assumir as funções do diretor porque ele estava para ser promovido, e o chefe de operações na Ásia era o primeiro candidato.

Consciente ou inconscientemente, o homem enviou um sinal fechando sua porta. O convite para o almoço foi um meio cortês de descobrir o significado do sinal. Na época em que isso aconteceu, os negócios ainda não haviam começado a apresentar prejuízos, mas poderiam ter surgido problemas mais sérios se o homem tivesse continuado a remoer aqueles rumores falsos. Uma resposta rápida a um sinal não-verbal evita que um pequeno problema se transforme em um grande problema.

A linguagem corporal, entretanto, é facilmente mal interpretada. Livros conhecidos têm encorajado muitas pessoas a acreditar que são especialistas, mas interpretar a linguagem corporal é algo arriscado. Por exemplo, sinais de angústia podem ser provocados por eventos da vida particular, e não terem qualquer ligação com o escritório. Uma abordagem mais prudente é ver a linguagem corporal como um mero indica-

dor de um problema potencial, sem precipitar-se em conclusões sobre qual seria o problema.

Sinais externos, como reclamações de clientes e problemas encontrados por outras divisões da empresa, também são avisos claros, mas é comum eles cheguem tarde demais. Nessa ocasião, o problema usualmente atingiu uma fase com resultados prejudiciais — redução da produtividade, deterioração da qualidade, diminuição de pedidos, declínio de números. Quando isso acontece, o gerente já falhou há muito tempo.

Transformando sugestões em informações

Quando gerentes experimentados percebem mudanças no comportamento das pessoas que eles supervisionam, esforçam-se ao máximo para ampliar esses sinais e obter informações suplementares.

Conforme observei no princípio deste artigo, o meio mais fácil de conseguir informações é, sem dúvida, obtê-la de um subordinado, em português claro.

Como já ressaltai, as respostas apresentadas serão tão honestas quanto os subordinados quiserem e ousarem dar. Em outras palavras, o sucesso da indagação depende parcialmente do nível de confiança. Contudo, também depende, em parte, da habilidade do gerente para livrar-se de sintomas superficiais e às vezes enganosos, semelhantes às camadas externas de uma cebola. Gerentes eficazes têm um bom senso clínico. Este homem, por exemplo, teve um forte pressentimento de que ainda não tinha chegado ao cerne do problema:

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

Durante o primeiro ano, ele trabalhou com afinco, as coisas foram bem e ele ganhou muito dinheiro. Não obstante, ele começou a reclamar do salário, argumentando que os outros gerentes que se reportavam a mim e faziam o mesmo tipo de trabalho estavam recebendo 20% a mais — o que era verdade. Eu respondi que ele já havia tido um aumento de 25% e que, se continuasse indo bem, ele poderia esperar aumentos adicionais durante os próximos anos.

Depois ele começou a reclamar uma terça parte de todo o Extremo Oriente. Discuti o assunto com ele muitas vezes e finalmente seu salário aumentou 5% em relação aos outros gerentes. Mas alguma coisa ainda estava errada. Então ele adoeceu subitamente e não compareceu ao escritório durante duas semanas. Quando retornou, suas primeiras palavras foram sobre salário.

Nos meses seguintes, todavia, sua saúde continuou a piorar e eu comecei a pensar se o salário era de fato o problema real. Tive muitas conversas longas com ele e finalmente fiquei sabendo da verdade. A deterioração de sua saúde estava relacionada com o trabalho e o nível de responsabilidade que era demais para ele. Ele estava tão ansioso que não conseguia dormir e estava tendo problemas com sua família. Assim que nós dois compreendemos a causa de seu problema, eu prometi um trabalho diferente, com menos estresse e frustração. Ele ficou imediatamente mais tranqüilo e mais feliz com seu salário e sua vida.

A questão do salário era apenas um sintoma — um sintoma particularmente enganoso, visto que o homem ganhava menos em comparação com seus colegas. Note-se também o aumento progressivo dos sintomas, de reclamações até a doença, e o fato de que foram necessárias várias discussões para que o relator conseguisse descobrir a verdade real. Sua persistência apoiou-se em um forte pressentimento de que o salário não era o problema real, mas um sintoma mascarado.

Quando surgem conflitos entre superiores e subordinados, o método mais comum de punir o chefe é reter informações. Assim, quanto maior o conflito, menos eficaz será a indagação direta. Além disso, se uma resposta honesta significa apontar alguma falta do próprio chefe, quase todos pensarão duas vezes.

Uma forma de contornar essa dificuldade é criar formas anônimas de comunicação — caixas de sugestões, questionários e avaliações de desempenho dos gerentes, feitas pelas pessoas que trabalham para eles.

Um gerente aproveitou uma condição peculiar do espaço de seus escritórios para obter informações anônimas de seu pessoal. Os escritórios ficavam no nono e décimo andares de um edifício comercial e tinham dois elevadores próprios que eram utilizados por todos os empregados várias vezes por dia. O chefe colocou um quadro de aviso em cada elevador e divulgava notícias freqüentes, inclusive informativos semanais sobre as atividades do escritório, mudanças de pessoal, e desenvolvimentos do setor. Depois, fez circular informalmente a notícia de que os quadros de aviso estavam abertos a todos — sem necessidade de qualquer aprovação — e quando as primeiras notícias dos empregados apareceram, ele fez questão que permanecessem ali durante uma semana. Só havia duas regras. Primeira, não podiam ser clipes de jornais e revistas — as colaborações tinham que ser originais. Segundo, nada podia ser de mau gosto ou ofensivo — mas reclamações e queixas corriqueiras eram permitidas.

Os quadros de aviso floresceram, em parte porque a maioria das pessoas tinha pelo menos uma oportunidade ocasional de subir sozinha e afixar sua opinião com privacidade. Durante certo tempo, houve até um jornal semanal anônimo que distribuía livremente críticas e elogios de modo irreverente. Isso deixava algumas pessoas desconfortáveis, mas não havia leitor mais ávido que o chefe, que ficou sabendo muita coisa sobre os problemas e opiniões de seu pessoal e da organização.

Criticar o estilo gerencial do chefe e sua competência profissional é provavelmente o mais difícil para os empregados. Lembre-se de dois pontos críticos: primeiro, os que têm um alto desempenho são mais prováveis de se sentirem suficientemente seguros para criticar assim, pergunte antes a eles. Segundo, muitos de seus subordinados aprenderam, por experiência própria, que o retorno de uma desaprovação honesta

pode ser perigoso. Nunca a solicite, a menos que você tenha certeza de que pode lidar com ela.

Construindo redes de informação

Há grandes diferenças entre consumir, difundir e criar informações. Gerentes eficazes parecem ter talento para os três.

Usar bem a informação é principalmente uma questão de não fazer *mau uso* dela — ser discreto sobre suas fontes, usá-la não como uma arma, mas somente como um meio para resolver problemas e melhorar a qualidade da atividade no trabalho.

Difundir bem uma informação significa não espalhar boatos, mas também não esconder a verdade. As pessoas da organização querem — e têm direito — de receber informações que possam ajudá-las a fazer melhor seu trabalho ou, então, que digam respeito à sua vida. Em geral elas também trabalham melhor e, se estressam menos e têm menos complicações quando são bem informadas. Ao mesmo tempo — e mais importante para esta discussão —, informação atrai informação. Os gerentes generosos com o que sabem parecem receber tanto quanto dão.

Criar informação, finalmente, é juntar fatos isolados e interpretá-los para os outros. Formar dados desse modo é uma habilidade que necessita ser exercitada. É um ato de educação e, é claro, um ato de controle.

O resultado positivo, final, para os indivíduos ricos de informações é que a informação flui para eles, assim como flui deles. Essa habilidade para atrair, criar e difundir informações pode tornar-se uma imensa habilidade gerencial, uma rede de informação que se autoperpetua, e um meio de criar a confiança da qual depende o fluxo de informações autênticas para cima.