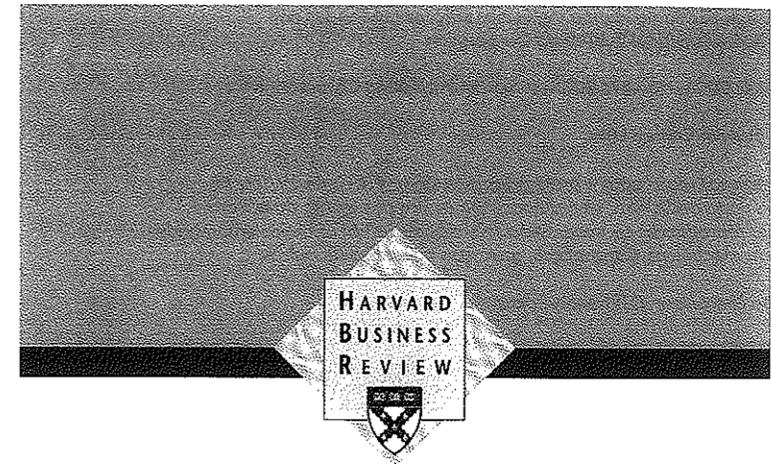




Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

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



LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW



CUIDADO COM O GERENTE OCUPADO

Heike Bruch e Sumantra Ghoshal



Se você conversar com executivos, eles vão lhe dizer que o recurso de que mais sentem falta é tempo. Todos os minutos são gastos atracando-se com problemas estratégicos, focalizando a atenção na redução de custos, criando novos esquemas para mercados novos, enfrentando novos concorrentes. Mas se olhar para eles, aqui está o que você verá: eles correm de reunião para reunião, verificam seus e-mails constantemente, vivem apagando incêndios e fazem incontáveis telefonemas. Em resumo, você verá uma espantosa quantidade de atividades, todas exigindo rapidez e agilidade extraordinárias, que não deixam tempo livre para reflexão.

Sem dúvida, os executivos vivem sob uma pressão inacreditável para apresentar resultados. E têm coisas demais para fazer, mesmo considerando seus dias de 12 horas de trabalho cada. Mas o fato é que poucos são os gerentes que utilizam seu tempo tão eficientemente quanto poderiam. Acham que estão atendendo a questões imperativas, mas na realidade estão rodando a mil por hora sem sair do lugar.

A percepção de que a ocupação improdutiva — aquilo a que nós chamamos de “desatividade ativa” — é um risco para gerentes não é coi-

sa nova. Os próprios gerentes lamentam o problema e pesquisadores como Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton já o examinaram (ver "The Smart-Talk Trap", HBR, maio-junho de 1999). Mas a dinâmica que está por trás desse comportamento é bastante desconhecida.

Nos últimos dez anos, estudamos o comportamento de gerentes ocupados em quase uma dúzia de empresas grandes, incluindo a Sony, a LG Electronics e a Lufthansa. Os gerentes da Lufthansa foram especialmente interessantes para nós, porque na última década a empresa passou por uma transformação completa — oscilando de um estágio de quase falência nos primeiros anos da década de 1990 para um lucro recorde de DM* 2,5 bilhões no ano 2000, graças em parte à liderança de seus gerentes. Entrevistamos e observamos cerca de 200 gerentes da Lufthansa, cada um deles envolvido em pelo menos um dos 130 projetos lançados para restaurar o status da empresa, sempre exaltada como um dos ícones empresariais da Europa.

Nossas conclusões a respeito do comportamento dos gerentes devem amedrontar os leitores: 90% dos gerentes desperdiçam seu tempo em todas as espécies de atividades ineficientes. Em outras palavras, somente 10% dos gerentes aplicam o seu tempo de uma maneira refletida, determinada, com empenho total. Este artigo vai ajudar você a identificar na sua organização quais os gerentes que realmente fazem a diferença e quais os que apenas parecem ou soam ocupados. Além disso, vai mostrar como você poderá melhorar a eficiência de todos os seus gerentes — e talvez até a sua própria eficiência.

Foco e energia

Os gerentes não são pagos para fazer com que o inevitável aconteça. Na maioria das organizações, as rotinas comuns dos negócios correm

* Nota da Editora: DM = marcos alemães.

normalmente sem muita supervisão gerencial. O trabalho dos gerentes, portanto, é fazer com que os negócios façam melhor do que simplesmente correr — que avancem de modo inovador, surpreendente. Depois de observar um grande número de gerentes por muitos anos, chegamos à conclusão de que os gerentes eficientemente ativos (aqueles que fazem as coisas difíceis — até aparentemente impossíveis — acontecerem) se apóiam na combinação de dois itens: foco e energia.

Pense em *foco* como atenção concentrada — a capacidade de fazer pontaria em determinada meta e executar a tarefa até a meta ser atingida. Os gerentes determinados não reagem, escolhem não responder imediatamente a qualquer questão que se apresente no seu caminho ou serem distraídos de suas metas por e-mails, reuniões, contratemplos e exigências inesperadas. Porque têm uma percepção clara daquilo que querem alcançar, eles repesam cuidadosamente suas opções antes de selecionar o curso de ação. Além disso, porque se comprometem com apenas um ou dois projetos-chave, eles podem dedicar toda a sua atenção para os projetos nos quais realmente acreditam.

Vamos considerar o foco frio de Thomas Sattelberger, atual vice-presidente-executivo da Lufthansa, do departamento de produtos e serviços. No final da década de 1980, ele estava convencido de que uma universidade patrocinada pela empresa seria um ativo de valor incalculável para a organização. Ele acreditava que os gerentes iriam estudar na universidade para aprender como desafiar velhos paradigmas e soprar vida nova nas práticas operacionais da empresa, mas seu chefe anterior refugou a idéia. Após entrar para a Lufthansa, Sattelberger preparou de novo um documento detalhado, alinhando cuidadosamente as metas da universidade com a enorme agenda organizacional da empresa. Quando apresentou a sua proposta no Conselho Executivo, a reação foi de forte ceticismo: muitos acreditavam que a Lufthansa ficaria melhor servida focalizando sua atenção na redução de custos e na melhoria dos processos. Mas ele continuou a trabalhar no assunto por mais quatro anos, des-

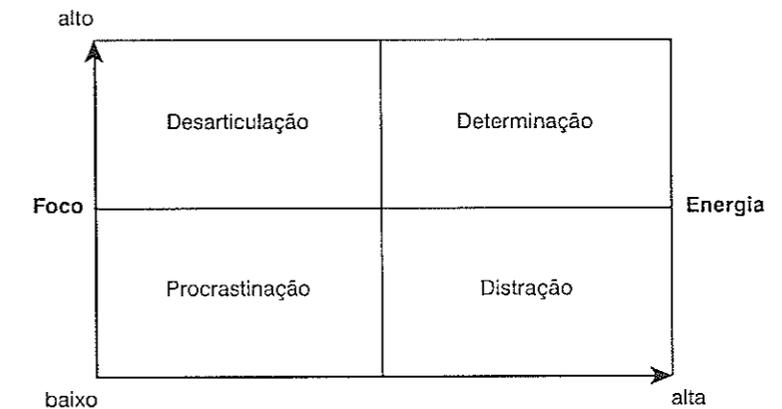
cartando todas as objeções. Em 1998, a Faculdade Lufthansa de Administração tornou-se a primeira universidade da Alemanha pertencente a uma organização empresarial — e um novo motor de mudanças na Lufthansa.

Consideremos a segunda característica — *energia* — como o vigor que é alimentado por um intenso engajamento pessoal. A energia é aquilo que empurra os gerentes a ir um quilômetro mais longe quando atacando uma grande carga de trabalho ou quando enfrentando um prazo apertado. A equipe que criou o computador Sony Vaio — o primeiro PC que permite aos usuários combiná-lo com outras tecnologias Sony, tais como câmera digital, *disc-man* e *camcorder* — demonstrou muita energia. Reagindo ao desafio do CEO Nobuyuki Idei de criar um *playground* tecnológico integrado para uma geração florescente de *dream kids* digitais, Hiroshi Nakagawa e sua equipe dedicaram semanas de 100 horas para criar a espécie de produto avançado que Idei esperava. Um dos gerentes, Kazumasa Sato, estava tão dedicado ao projeto que passou todos os fins de semana durante três anos fazendo pesquisa de consumo em lojas de produtos eletrônicos. A pesquisa de Sato sobre padrões de consumo ajudou a Sony a desenvolver um tipo de loja que procurasse melhorar o tráfego e, por extensão, as vendas. No final, o Vaio captou uma parcela significativa do mercado japonês de PCs.

Embora o foco e a energia sejam traços positivos, nenhum deles por si só é suficiente para produzir o tipo de ação determinada de que as organizações mais precisam da parte de seus gerentes. Foco sem energia transforma-se em execução desatenta ou conducente a nada. Energia sem foco desfaz-se em movimentação sem sentido ou, na sua forma mais destrutiva, numa série de fracassos devastadores. Achamos que a fusão das duas características em uma matriz oferece um quadro útil para diagnosticar as causas de atividade improdutiva, assim como fontes de ação determinada. O quadro “A matriz foco-energia” identifica quatro tipos de comportamento: desarticulação, procrastinação, distração e determinação.

A matriz foco-energia

Apenas 10% dos gerentes são determinados, ou seja, possuem altos níveis de energia e de foco. Utilizam seu tempo com eficiência, escolhendo cuidadosamente seus objetivos e, depois, assumindo deliberadamente as ações para os alcançar. Os gerentes que se inserem em outros grupos, ao contrário, ficam rodando sem chegar a qualquer lugar, alguns procrastinam, outros não sentem qualquer ligação emocional com seu trabalho, e ainda outros se distraem facilmente em relação à tarefa em mãos. Embora pareçam ocupados, eles carecem ou do foco ou da energia necessários para alcançar algum tipo de mudança significativa.



Antes de olharmos mais de perto para cada um dos tipos, devemos notar que estes comportamentos têm causas internas e externas. Certas pessoas já nascem com altos níveis de energia, por exemplo, e outras, por natureza, mais refletidas. Mas é importante não negligenciar o contexto organizacional destes comportamentos. Algumas empresas adotam culturas antiincendiárias; outras, alimentam o ceticismo; logo, baixos níveis de empenho por parte de seus trabalhadores. Para mudar o comportamento dos seus gerentes, talvez seja necessário alterar o panorama organizacional.

Os procrastinadores

Dos gerentes que estudamos, cerca de 30% sofriam de baixos níveis tanto de energia quanto de foco; chamamos esses gerentes de procrastinadores. Embora desempenhem devidamente suas tarefas rotineiras

— compareçam às reuniões, escrevam memorandos, dêem telefonemas e assim por diante —, eles fracassam em tomar iniciativas, em elevar o nível de desempenho ou em se articular com estratégia.

Alguns procrastinadores hesitam, à maneira de Hamlet, até que a janela da oportunidade para qualquer projeto seja fechada. Na Lufthansa, por exemplo, o gerente encarregado de desenvolver uma pesquisa interna demorou o início do projeto até que o prazo se esgotou. “Eu poderia ter feito [o trabalho]”, admite ele, “mas por alguma razão não pude nem começar.” Quanto mais próximo da data final, mais ele se engajava em outros projetos, pensando que não poderia se dedicar à nova tarefa antes de limpar sua mesa de trabalhos menos importantes.

As pessoas muitas vezes adiam suas ações quando se sentem inseguras ou receiam o fracasso. Um jovem advogado, indicado para uma posição-chave num importante projeto de fusão, inicialmente ficou excitadíssimo com a perspectiva de realizar a apresentação perante o Conselho de Administração. Mas, com o passar do tempo, achou o desafio da tarefa esmagador. Começou a imaginar cenários horríveis: a perda da trilha de pensamentos, dizer a coisa errada, ver os bocejos reprimidos e os sorrisos afetadamente contidos da sua audiência. Ficou tão obcecado com a noção de fracasso que quase chegou a paralisar.

Outros procrastinadores encostam num estágio cronicamente passivo, a que o psicólogo Martin Seligman chamou de “impotência aprendida”. Em algum ponto das suas vidas, eles foram punidos ou sofreram conseqüências negativas ao tomarem iniciativas. Agora, como gerentes, acreditam que qualquer esforço que façam será mortalmente abatido. Acham que não detêm qualquer controle sobre os acontecimentos, e, por isso, nada fazem, o que pode acabar por debilitar suas empresas.

Surpreendentemente, nas fases iniciais da volta por cima da Lufthansa — quando tudo era caótico e os trabalhos gerenciais estavam relativamente desestruturados —, houve menos gerentes procrastinadores do que esperávamos. Mas quando as circunstâncias voltaram ao normal

e os procedimentos formais foram restabelecidos, muitos gerentes perderam tanto o foco quanto a energia. Pararam de criar metas para si mesmos e se tornaram passivos. Isto reforçou a nossa idéia de que a procrastinação não depende exclusivamente da personalidade, mas pode ser influenciada por fatores organizacionais.

Os desarticulados

Quase 20% dos gerentes se situam na categoria de desarticulados; exibem altos níveis de foco, mas níveis baixos de energia. Alguns desses gerentes, simplesmente, ficam exaustos e carecem dos recursos interiores para recuperar energias. Outros se sentem incapazes de se empenhar em tarefas que têm pouco significado para eles. Os gerentes desarticulados fazem fortes reservas em relação aos trabalhos que são chamados a realizar; como conseqüência, eles os enfrentam de maneira indiferente.

Muitos gerentes neste grupo praticam uma forma de negação a que chamamos de “evitação defensiva”: em vez de reconhecerem a existência do problema e tomarem os passos necessários para corrigi-lo, eles se convencem de que o problema não existe. Havia muita rejeição em jogo quando a Lufthansa esteve à beira da falência, em 1992. Ainda que todo o setor estivesse enfrentando um forte declínio e a Lufthansa estivesse perdendo receitas, esses gerentes ignoraram ou interpretaram mal os sinais do mercado, convencendo-se de que a estratégia expansionista da empresa estava correta. Muitos deles continuaram a contratar novos empregados em face de perdas operacionais maciças.

Por outro lado, alguns gerentes desarticulados se recusam a agir — mesmo quando, obviamente, isso é necessário. No caso Lufthansa, um gerente responsável pelos serviços num aeroporto dos mais importantes, por exemplo, entendeu bem a ameaça de falência e a necessidade de realizar mudanças radicais. Entusiasticamente, participou de todas as reuniões gerenciais realizadas para o efeito e ofereceu idéias para melhorar a pro-

atividade operacional. No entanto, bem lá no fundo ele acreditava que seu trabalho seria o de proteger sua área e sua gente. Ele se convenceu de que seu departamento era um grupo essencial e seria poupado de demissões. Mais tarde, quando ficou claro que os cortes em todas as áreas seriam inevitáveis, ele concordou em princípio com as demissões, mas seu desconforto pessoal impediu que se engajasse realmente no assunto. Demorou a tomar decisões e investiu pouca energia na realização dos cortes certos. Como consequência, seus resultados foram insignificantes.

Os gerentes desarticulados tendem a ser extremamente tensos. Isso não chega a surpreender, visto que, na maioria dos casos, eles são atormentados por sentimentos de ansiedade, incerteza, irritação, frustração e alienação. Lidam com essas emoções, batendo em retirada e fazendo apenas o mínimo, o que torna a situação ainda pior. Apesar de seus níveis baixos de energia, esses gerentes, freqüentemente, sofrem com a perda de prazos muito mais do que os seus colegas. E são facilmente esmagados por acontecimentos inesperados.

Enquanto alguns gerentes são inerentemente mais inclinados do que outros a se distanciar do trabalho, a desarticulação é muitas vezes resultado de processos organizacionais. Numa grande empresa de petróleo americana, por exemplo, testemunhamos a transformação gradual de um gerente empenhado e entusiasta em um gerente apático. Como especialista em TI, foi indicado para participar numa força-tarefa de desenvolvimento estratégico interdisciplinar, encarregada de criar um novo modelo de negócios para uma divisão em ascensão. A equipe apresentou várias propostas radicais acolhidas com indiferença pelos gerentes seniores. Após vários meses, as idéias do grupo foram diluindo a ponto de até mesmo o gerente de TI as achar desinteressantes. Aquilo que antes tinha sido uma tarefa excitante tornou-se uma farsa, segundo seu ponto de vista. Acreditando que ninguém estava realmente interessado em novas idéias, ele concluiu ter sido um engano seu engajamento dedicado. "Me distanciei", disse ele. "Sabia que nenhuma das nossas idéias ino-

vadoras iria chegar a ser implementada. Por isso, continuei trabalhando em cima de nossos conceitos e idéias — mas sem qualquer apego."

Para ser justo, até as melhores organizações, ocasionalmente, transformam entusiastas em cínicos. Mas algumas organizações parecem fazer disso uma prática regular, sabotando constantemente quaisquer espasmos de criatividade ou iniciativa.

Os distraídos

De longe, o maior grupo de gerentes que estudamos — mais de 40% — está no quadrante dos distraídos: os bem-intencionados, altamente enérgicos, mas pessoas sem foco que confundem movimento frenético com ação construtiva. Quando sob pressão, os gerentes distraídos sentem uma necessidade desesperada de fazer qualquer coisa, seja o que for. Isso os faz tão perigosos quanto o proverbial touro em loja de porcelanas.

Em 1992, por exemplo, quando a gerência sênior da Lufthansa tornou claro que a empresa teria necessidade de reduzir despesas, os gerentes desta categoria "atiraram e fizeram pontaria depois". "Todo mundo sabia que teria de fazer qualquer coisa para reduzir custos, e eu fiquei frenético", admite um dos gerentes. "Mande embora gente que era vital para o nosso futuro. Tivemos de recrutar de volta os mesmos empregados e contratá-los com salários mais altos." O gerente agiu rápido demais, sentindo que alguma coisa teria de acontecer em curto prazo. Ele não levou o tempo necessário para considerar o que, exatamente, essa "qualquer coisa" seria.

Porque não param para pensar, os gerentes distraídos têm tendência para encontrar dificuldades em desenvolver estratégias e ajustar seus comportamentos às novas exigências. Um gerente da força-tarefa encarregada de coordenar as mudanças de estratégia na Lufthansa designou responsabilidades de acordo com as categorias funcionais em vez de,

deliberadamente, escolher a melhor pessoa para cada trabalho. “Fizemos do cara técnico o responsável pelos problemas técnicos e do cara do mercado, uma pessoa opta a resolver problemas mercadológicos”, disse ele. “Você faz muitas coisas apenas porque está habituado a fazê-las.” Mais tarde, ele chegou à conclusão de que, se tivesse ficado menos ligado à função tradicional, o trabalho teria progredido muito mais rapidamente.

Além disso, porque os gerentes distraídos têm tendência a terem visão estreita, muitas vezes eles se acham envolvidos em compromissos demais. Acabam envolvidos em projetos demais, com a melhor das intenções. Mas seu interesse acaba amarelando e dedicam-se, então, novamente, a apagar incêndios ou, então, abandonam de todo os seus projetos. No espaço de dois meses, um dos executivos de RH (Recursos Humanos) que observamos, entusiasmadamente assumiu três enormes projetos — redefinir o papel do departamento de RH, renovar em 360 graus o sistema de feedback e criar um programa de desenvolvimento de lideranças —, além e acima das exigências dos seus trabalhos diários. No final, ele acabou abandonando um dos projetos, passou adiante a responsabilidade de outro e fez um mau trabalho no terceiro.

Os determinados

A menor proporção de gerentes que estudamos — cerca de 10% — era formada por pessoas bastante enérgicas e determinadas. Não apenas esses gerentes colocam no trabalho maiores esforços do que seus colegas como também conseguem alcançar suas metas difíceis, de longo prazo, com mais frequência. Os gerentes determinados têm uma tendência maior para estarem alerta do que a maioria das pessoas. A clareza de suas intenções, em combinação com uma enorme força de vontade, parece ajudá-los a tomar decisões válidas a respeito de como utilizar seu tempo. Escolhem suas metas — e suas batalhas — com muito mais cuidado do que os outros gerentes.

Realizar escolhas deliberadas pode ser um processo duro e muitas vezes doloroso. Considere a situação difícil de um gerente médio da Lufthansa. Foi-lhe oferecida a missão de assegurar a implementação de 130 projetos operacionais do tipo “mata ou morre”, supervisionados por outros gerentes seus superiores. Se falhasse, disse-lhe um dos membros do Conselho, teria provavelmente de deixar a empresa por ter se indisposto com muita gente durante o esforço para resolver o problema. “Me debati, realmente, durante alguns dias”, disse ele. Tomar essa importante decisão foi para esse gerente o seu Rubicão: “Depois de ter estudado todo o processo, tive a certeza de que queria realizar o projeto.” A virada bem-sucedida da Lufthansa foi o testemunho da sua convicção.

Um sentimento de responsabilidade pessoal perante o destino da empresa também contribui para a sua determinação. Convencidos de que a organização precisa deles, os gerentes determinados acham-se responsáveis e prontos para uma contribuição significativa.

“Quando ninguém é responsável, eu sou responsável”, diz um gerente da Lufthansa. “Reconheço o problema e faço o que for necessário — a não ser e até o CEO Jürgen Weber me retirar do párcio.” É interessante que muitos gerentes da Lufthansa se refiram à sua contribuição para a virada da empresa com um vocabulário forte, em termos de vida ou morte. Tal como os guerreiros, eles estavam “lutando pela sobrevivência”, “estancando a perda de sangue” ou providenciando “os primeiros curativos” para o corpo da empresa.

Embora se possa inferir que os gerentes se tornam determinados apenas ao enfrentar uma crise, aqueles que estudamos não perderam energia ou foco uma vez que a turbulência passou. Antes, continuam acolhendo bem as oportunidades e perseguindo novas metas. Até mesmo depois de o sucesso da virada ter sido anunciado na imprensa e de as pessoas estarem prontas para celebrar a vitória da Lufthansa, um gerente determinado, por exemplo, dirigiu um amplo programa de gerenciamento

de custos. Ao controlar os custos, acreditava ele, a Lufthansa não apenas sobreviveria, mas iria prosperar.

Uma das razões pelas quais os gerentes determinados são tão eficientes está no fato de eles saberem economizar energia. Conscientes do valor do tempo, eles o administram muito cuidadosamente. Alguns se recusam a responder a e-mails, chamadas telefônicas ou receber visitas fora de certos horários do dia. Outros incluem “tempo de pensar” nas suas agendas. Um executivo, por exemplo, chegava com frequência ao escritório às seis horas da manhã para ponderar sobre as pendências antes de os seus colegas aparecerem. “Nas horas mais ocupadas, eu freio um pouco e me dou um tempo para refletir sobre aquilo que realmente quero, separando o importante do irrelevante”, diz ele. “Depois, foco na execução daquilo que é mais importante.”

Os gerentes determinados também são peritos em encontrar maneiras de reduzir o estresse e ganhar novas energias. Normalmente recorrem àquilo a que chamamos de “fonte pessoal” — uma fonte definida de energia positiva. Algum tipo de malhação na academia ou algum envolvimento em esportes. Outros partilham seus medos, frustrações e pensamentos com um companheiro, um amigo ou colega. Ainda outros preferem recarregar suas reservas interiores por meio de hobbies, como, por exemplo, jardinagem.

Talvez a maior diferença entre gerentes determinados e outros tipos de gerentes esteja na maneira como eles encaram o trabalho. Os outros gerentes se sentem constrangidos por forças externas: seus chefes, seus parceiros, seus salários, suas descrições dos trabalhos. Eles levam em conta todos esses fatores na hora de decidir o que é factível e o que não é. Por outras palavras, eles trabalham de fora para dentro. Já os gerentes determinados fazem o contrário. Eles decidem primeiro o que devem conseguir e partem depois para a administração do ambiente externo — colocando torneira nos recursos, construindo redes, afiando talentos, alargando sua

influência — para que, no final, cumpram as metas. Um senso de vontade pessoal — a recusa em deixar outras pessoas ou constrangimentos organizacionais mandarem na sua agenda — talvez seja a mais sutil e importante distinção entre esse tipo de gerentes e todos os outros.

Sem dúvida, o senso de vontade permite aos gerentes determinados o controle do ambiente externo. Um dos maiores escoadouros para a energia dos gerentes é a percepção de que eles detêm uma influência limitada. Os gerentes determinados, por outro lado, estão bem conscientes, bem alerta, a respeito das escolhas que podem fazer — e sistematicamente expandem suas liberdades de ação. Administram as expectativas dos chefes, encontram maneiras de acessar independentemente os recursos necessários, desenvolvem relacionamentos com gente influente e aprimoram competências específicas que alargam suas escolhas e sua capacidade de ação.

É por isso que os gerentes determinados podem realizar apostas de longo prazo e acompanhar sua evolução. Considere aqui o talento de um dos gerentes determinados da Lufthansa. Durante a virada, ele foi responsável pelas complicadas negociações entre a empresa e os pretensiosos sindicatos do setor aeronáutico da Alemanha. Para desenvolver a confiança necessária à realização da difícil agenda de mudanças, ele começou por uma série de reuniões entre os membros do Conselho e as lideranças sindicais. De duas em duas semanas, os representantes de cada um dos campos se reuniam durante três horas para discutir os passos críticos da virada. Os membros do Conselho faziam reservas à tática porque as reuniões iriam absorver seu tempo — aquilo que eles menos tinham durante esta fase. Reclamavam que as reuniões não estavam produzindo resultados imediatos — nem redução de custos, nem aumentos da receita. Mas o executivo em causa convenceu os membros do Conselho de que o foco em um desempenho de curto prazo não iria levá-los muito longe no desenvolvimento de relacionamentos de confiança com os sindicalistas, confiança que seria necessária se quisessem melhorar a

situação da Lufthansa. “Contei para eles que seria impossível transformar [a Lufthansa] sem a ajuda dos empregados e que não fazia sentido tentar apressar o desenvolvimento dessa confiança”, explicou ele. Com o tempo, as duas partes acabaram desenvolvendo uma boa confiança recíproca e chegaram a um nível de consenso extraordinariamente elevado. Não só a empresa conseguiu evitar qualquer greve como as concessões salariais obtidas num acordo com os sindicatos formaram um caso único na história da Alemanha.

Desafio e decisão

Podemos imaginar leitores estremecendo e se perguntando: “Será que apenas 10% dos gerentes na minha empresa são realmente eficientes?” O número pode ser mais elevado na sua empresa, mas provavelmente não por uma diferença muito grande. Os gerentes seniores podem elevar os níveis de energia e de foco das suas equipes — a respeito disso não temos dúvidas. Todavia, tentar evitar que os gerentes percam energia ou foco (ou ambos) é uma proposta ambiciosa. Isso envolve prestar muito mais atenção à maneira como os gerentes, individualmente, entendem o amplo significado do seu trabalho, quais desafios vão enfrentar e qual é o grau de autonomia que usufruem. Isso não pode ser feito a partir de ferramentas de RH de pouca abrangência, e isso só pode acontecer com visão, cuidado e engajamento desde o topo da empresa.

Numa surpreendente metáfora, o escritor francês Antoine de Saint-Exupéry, também piloto na Segunda Guerra Mundial, indicou aos executivos a direção certa: “Se você quiser construir um barco, reúna seus homens, mas não os mande para a floresta derrubar árvores, serrar os troncos, pregar as tábuas. Em vez disso, ensine-os a desejar o mar.” Para os gerentes, “desejar o mar” salta de duas fontes: desafio significativo e decisão pessoal. Se combinar desafio e decisão com um senso profundo

de urgência, você terá ido longe no caminho para criar a receita para o sucesso. Considere o ponto de partida para a virada da Lufthansa. Durante um fim de semana, em junho de 1992, o CEO Weber convidou cerca de vinte gerentes seniores, assim como todo o Conselho de Administração, para comparecerem ao centro de treinamento da empresa. Queria montar uma rede de gerentes que executasse o processo de mudanças em toda a organização. Na reunião, sem enfeites, revelou os fatos: a Lufthansa estava diante de um enorme déficit. Era óbvio que, se as coisas não mudassem, a empresa cairia em total ruína financeira. Weber deixou claro que ele não tinha a solução. E deu aos gerentes três dias para encontrar maneiras de salvar a Lufthansa. Se determinassem que a salvação seria impossível, ele aceitaria essa conclusão e a falência estaria assegurada. Dito isto, ele e o Conselho de Administração se retiraram.

De acordo com testemunhos pessoais do que se seguiu, o lugar transformou-se num caos por um breve período. Os gerentes ficaram chocados diante da situação horrorosa e rapidamente experimentaram ondas de paralisia, de negações e de dedos indicadores apontados. Mas logo passaram a enfrentar o problema em pauta e rapidamente, também, ficou claro que todos pensavam valer a pena lutar pela Lufthansa. Uma vez estabelecido esse fato, passou a emergir uma espécie de excitação generalizada. Eles se comprometeram a atingir metas ambiciosas, acabando por abraçar 130 mudanças radicais e implementaram 70% delas durante a transformação. No ano 2000, a Lufthansa tinha não só recuperado um prejuízo de DM 750 milhões como tinha obtido um lucro recorde de DM 2,5 bilhões. Muitos fatos contribuíram para esse sucesso, mas a combinação de desafio e decisão que o CEO passou para seus colegas foi extraordinariamente importante.

É certo que a perspectiva do seu enforcamento ajudou a focar a mente. Mas a crise não é condição para desafios e decisões. Idei, da Sony, obteve precisamente o mesmo resultado com a imagem de uma comunidade futura de usuário de Vaio, os *dream kids* digitais. Conven-

cidos de que estavam criando ferramentas para toda uma geração, os engenheiros da Sony avançaram com espantosa determinação.

Note-se que nem Weber nem Idei utilizaram as ferramentas gerenciais típicas para criar energia e foco em seus subordinados. "Motivar" gente ou dizer para essa gente o que deve fazer dá resultados melancólicos. Com efeito, essas exortações muitas vezes conduzem exatamente ao contrário do que se pretende. Quando os executivos descrevem o comportamento desejado para gerentes de nível médio e apontam metas para eles, os gerentes não recebem a oportunidade de tomar decisões. Como resultado, eles não se comprometem inteiramente com os projetos. Eles se distanciam do trabalho porque se sentem sem controle. Para evitar esse tipo de reação, os gerentes superiores devem apresentar à sua gente desafios significativos e chances de tomar decisões realistas de como enfrentar tais desafios.

Não estamos sugerindo que os desafios significativos e as decisões pessoais sejam garantia para a recuperação de uma empresa em queda. Nem queremos dar por implícito que os gerentes individualmente sejam capazes de sobrepujar padrões de comportamento de uma vida inteira simplesmente porque lhes foram apresentadas chances de enfrentar desafios e tomar decisões. No entanto, acreditamos firmemente ser um erro para qualquer gerente superior concluir a respeito de um subordinado: "John nunca vai ser um gerente determinado porque, simplesmente, não foi construído para isso." Foco e energia são, sem dúvida, características pessoais, mas as organizações podem fazer muito para melhorar essas qualidades nos seus gerentes.

De fato, os líderes podem afetar, diretamente, o tipo de comportamento exibido em suas organizações por meio do relaxamento dos procedimentos formais e do expurgo da atividade desperdiçada à toa. Convocados para um desafio para o qual suas contribuições são essenciais, os gerentes sentem que são necessários. Perguntados por suas opiniões e recebendo a oportunidade de tomar decisões, eles sentem-se estimula-

dos. Quando os líderes empresariais fazem um esforço sincero para dar aos gerentes desafios e decisões, a maioria destes pode aprender a dirigir suas energias e a melhorar seus focos — e, finalmente, encontrar seus caminhos para o mar.

De desengajado a empenhado: Uma história de conversão

Em 1995, o sistema de informática Nixdorf da Siemens estava em meio a uma crise. Enfrentando cinco anos de prejuízos acumulados em DM 2,1 bilhões e uma erosão progressiva do mercado, a sobrevivência da empresa era incerta. Internamente, as culturas empresariais muitíssimo diferentes das duas organizações integradas (computadores Nixdorf e a divisão de informática da Siemens) criaram um ambiente politicamente viciado e instável — uma base perfeita para alimentar procrastinação, desengajamento e distração.

Klaus Karl, um jovem engenheiro de software na parte database relacional do negócio, tinha chegado ao fim do caminho. Exausto pelas batalhas políticas, Karl começou a ficar apático e, então, decidiu procurar um novo emprego. Recebeu uma excelente oferta do fabricante de softwares Sybase, e estava a menos de um mês da sua projetada saída quando compareceu a uma reunião organizada pelo novo CEO contratado, Gerhard Schulmeyer.

A reunião era uma convocação para pegar em armas: Schulmeyer lembrou aos empregados as raízes européias da empresa, dizendo que esta estava destinada a ser uma parceria tecnologicamente muito melhor para outras empresas do continente europeu do que qualquer outra concorrente dos Estados Unidos. Denominando a empresa como "a parceria TI [Tecnologia de Informática] para mudar", Schulmeyer anunciou que daria aos jovens sábios da área tecnológica uma oportunidade para participar do plano estratégico da empresa. O desafio comum seria o de ajudar a gerência superior a repensar uma nova atitude do SNI [Siemens Nixdorf Informationssysteme] perante o mercado, a tecnologia e a mudança. O nome de Karl estava na lista dos empregados jovens e brilhantes pinçados para fazer parte da nova equipe.

"Enfrentei um verdadeiro dilema", disse Karl. "Tinha uma excelente oferta, com salário mais alto e maiores perspectivas. Meu empresário deixou bem claro para mim que seria muito possível as mudanças na empresa falharem e eu

me achar novamente à procura de emprego. Por outro lado, se eu estivesse disposto a me juntar ao programa de mudança, seria mandado para o MIT (Massachusetts Institute of Technology) para frequentar um programa especial de *coaching* gerencial para mudanças durante três meses — junto com outros gerentes do mais alto nível, incluindo o próprio Schulmeyer — e poderia, depois, definir qual a minha iniciativa para mudar.”

Ele sopesou cuidadosamente suas opções e a oportunidade de exercer influência especial provou ser sedutora demais. Karl fechou com o SNI.

Durante o programa de treinamento nos Estados Unidos, Karl aprendeu a lidar com ferramentas gerenciais de estratégia e mudança. Fez boas amizades com os colegas do programa. Ao final, Karl e seus companheiros, incluindo Schulmeyer, “estavam comprometidos com a transformação da empresa”.

Nos dois anos seguintes, vimos Karl agitar por completo o departamento de desenvolvimento de *middleware*. “Tivemos de concentrar nosso foco num portfólio de projetos menor para poder alocar melhor os nossos recursos”, disse ele. “Inicialmente, tentamos persuadir as pessoas a usar uma nova série de ferramentas de análise. Riram de nós. Algumas delas abandonaram as reuniões. Muitos empregados antigos se recusaram a comparecer.” Mas Karl permaneceu fiel às suas armas e continuou sua campanha de persuasão. “Gradualmente, começaram a escutar. Começaram a alterar suas maneiras de pensar a respeito de projetos.” Como consequência, um novo sistema de análise de portfólio de produtos foi implantado num mero período de três meses.

A contribuição de Karl teve um impacto impressionante sobre o resultado final da empresa. Em três anos, foi lançada com sucesso uma variedade de novos projetos que elevaram esse resultado final para DM 400 milhões. Sem a contribuição de Karl e de outros gerentes reenergizados, o SNI jamais teria conseguido essa virada fantástica.