

09/06/2016 - 05:00

Precisamos de boas batalhas para não perder a guerra

Por **Betania Tanure**

Nunca foi tão atual no Brasil a necessidade de discutir o conceito de "gestão agridoce", termo que cunhamos para representar a prática articulada de ações de racionalização e revitalização considerando tanto o equilíbrio organizacional como o impacto sobre as pessoas. Já analisamos nesta coluna alguns aspectos desse estilo de gestão, típico das empresas consistentemente bem-sucedidas. O cenário atual, no entanto, pede uma abordagem mais específica.

Começemos pela observação de que a cultura brasileira, refletida na cultura organizacional, leva boa parte das pessoas que entram em contato com esse conceito pela primeira vez a considerá-lo sinônimo de "bate e sopra". Ledo engano.

Em primeiro lugar, a gestão agridoce não é para ser usada apenas em situações de crise. É, na verdade, a busca do equilíbrio permanente entre as medidas azedas e as doces para a obtenção dos resultados esperados. Em segundo lugar, na grande maioria das organizações que entram em crise o traço agridoce não compõe a cultura. Ademais, é fundamental que o equilíbrio seja alcançado no tempo certo para evitar que a crise venha ou se aprofunde, que as medidas azedas se tornem amargas, que a organização comece a provar o gosto de fel de sua gestão.

Vamos encarar os fatos: muitas de nossas empresas, assim como a "empresa Brasil", veem-se hoje diante da necessidade de cortes profundos de despesas, o lado hard da gestão. Em uma organização, isso se traduz em demissões, fechamento de fábricas, retirada de benefícios, descontinuidade de produtos queridos mas que geram prejuízo... Em um país em crise como o Brasil, podemos dizer que as medidas são semelhantes, embora suas proporções e sua complexidade sejam muito maiores. Em ambos os casos, porém, é ilusão acreditar que se pode gerir a situação e obter resultados realmente sustentáveis somente com essas ações. Nesse processo, a gestão agridoce exige mais.

É preciso investir na criação de uma cultura correta (no que se refere à "empresa Brasil", é necessária uma transformação radical da cultura). Também é necessário desenvolver as competências objetivas e subjetivas necessárias (o que a nova equipe econômica tem trazido para a "empresa Brasil"). Também deve se buscar um propósito claro, que tenha significado para a alma e o coração das pessoas - um propósito que, aliado a uma ação inequívoca de mudança, por exemplo de cultura, traga a perspectiva de que as condições que geraram a crise estão definitivamente em transformação.

Tais requisitos geram credibilidade, comprometimento e são importantes para lidar com as dores e frustrações trazidas pela racionalização. Na empresa ou no país, é certo que as pessoas precisam acreditar que os sacrifícios gerados são razoavelmente justos, ou pelo menos necessários. Só assim elas vão, mesmo que com certa dor, aceitá-los e se mobilizar para apoiá-los.

É ilusão querer 100% de apoio. Precisamos escolher as boas batalhas para não perder a guerra e para alavancar o apoio dos atores corretos. Nos processos de mudança típicos, é natural que em torno de 20% dos membros do grupo estejam superengajados - o que faz com que os 60% indecisos se movam na direção da transformação desejada. Outros 20% do grupo puxam na direção contrária, resistindo, sabotando... Esse número mágico ocorre em processos estruturados de mudança. Na ausência de uma gestão adequada, ele é maior e pode até inviabilizar a transformação.

Nossas lideranças empresariais e políticas devem, necessariamente, transpirar muito, agir com total retidão de intenção e muita competência. O jogo está longe de ser ganho. No que se refere ao Brasil, embora a competência objetiva do time dirigente seja um ponto fundamental para o país sair da crise (nem vou falar aqui de temas essenciais como a reforma política), não se deve ignorar que, se não se implantarem as mudanças necessárias na cultura, ela própria agirá contra, de

modo sorrateiro e silencioso, anulando a competência da equipe antes que se perceba. Nossas lideranças devem usar a sua energia para mudar alguns drivers da cultura do país que o fazem ser quem ele é: as autarquias, as instituições públicas, o serviço público, e, enfim, as próprias empresas.

O país tem pressa nessa transformação. Assim, e somente assim, terão valor as decisões duras e antipopulares que é preciso tomar para reerguer muitas de nossas empresas e a "empresa Brasil".

A dor vale a pena quando se vislumbra um futuro melhor. E o processo de mudança de cultura é imprescindível para sustentar a virada que, juntas, cada uma de nossas empresas e a "empresa Brasil" precisam fazer. Só com essa força conjunta se construirá um país melhor para todos.

Betania Tanure é doutora e professora da PUC Minas e consultora da BTA