



# Liderança na hora da verdade

Imagine que você esteja sentado numa das poltronas do avião que se prepara para decolar. O fluxo dos passageiros que entram ainda forma aquela fila no corredor central. Já acomodado, você observa o que acontece.

Um painel solto, com ponta aguda e saliente, rasga as meias de uma passageira, que reclama com a aeromoça. Como esta não pode resolver o problema, por ser da competência do pessoal da manutenção, preenche um relatório, que envia ao escritório, delegando o problema a um superior da companhia. Ela está consciente de que cumpriu com seu dever.

O escritório, porém, só tem um telefone e nenhuma ferramenta. O relatório é enviado ao departamento técnico, que anota o conserto a ser feito assim que possível, pois o avião está voando. Até lá, muitas meias serão rasgadas.

Você deve estar se perguntando: mas o que isso tem a ver com a minha escola? Muito, eu diria.

Estamos começando mais um ano letivo e, com ele, recebendo de volta os clientes antigos e abraçando os novos alunos que chegam. Com toda certeza, várias providências foram tomadas após o encerramento do período anterior para deixar tudo de acordo com o figurino. Entretanto, alguns gestores ainda não perceberam que a maioria das ações que realmente impactam o cliente acontece na *front* de batalha. É nesse palco que o primeiro contato se estabelece, e a primeira impressão é a que fica. É aí que acontece a chamada hora da verdade!



Um projeto de desenvolvimento de lideranças, com viés na governança corporativa e na profissionalização da gestão, desenvolvido pela Corporate, vem sendo aplicado com muito êxito em instituições particulares e, em especial, nas mantenedoras confessionais.

O objetivo é despertar e resgatar o potencial da equipe gestora de liderar o processo de inovação e, ao mesmo tempo, estabelecer padrões de governança corporativa que possam dar sustentabilidade à instituição. Trata-se de mudar a atitude, passando da reatividade para a proatividade, abrindo espaço para a hora da verdade.

Partindo de avaliações e testes personalizados realizados com as principais lideranças institucionais, o programa segue com encontros mensais. O crescimento da equipe acontece a partir do próprio desenvolvimento pessoal dos participantes. Ao mesmo tem-

po, eles identificam como transferir esse conhecimento ao restante da estrutura, fornecendo mais autonomia e garantindo, assim, a sustentabilidade organizacional.

Seja na recepção da escola, onde aquela mãe procura colher informações, seja na secretaria, onde um pai nervoso com a cobrança indevida insiste em falar com alguém que solucione o problema - nesses momentos é que todo o trabalho da equipe gestora é colocado à prova. É nessa hora da verdade que os valores, a atenção e o chamado *foco no cliente* são testados. E quem está lá para vi-

que está por trás dessa atitude é uma liderança centralizadora, que não abre espaço para a autonomia criativa e a proatividade.

Seja qual for o motivo de tal comportamento, o fato é que a falta de compromisso para solucionar o problema acaba sempre colocando em cheque a principal razão de ser do negócio: o cliente. O estilo autocentrado de grande parte das lideranças educacionais coloca o cliente como um elemento periférico do sistema, não como protagonista. Ou seja, é o cliente que tem de se adaptar aos processos da escola, e não o inverso.

... alguns gestores ainda não perceberam que a maioria das ações que realmente impactam o cliente acontece no *front* de batalha.

venciar a situação, geralmente, não é a chefia. Daí a necessidade de uma liderança que saiba trabalhar processos de delegação e formação de equipes de alto desempenho, voltadas para o cliente.

A situação apresentada no início deste artigo vem de uma experiência real, vivida na Scandinavian Airlines, a SAS, e relatada no livro *A hora da verdade*, de Jan Carlzon. A exemplo do que aconteceu com a aeromoça, muitas situações desse tipo são vividas pelo pessoal da linha de frente das escolas: secretárias, recepcionistas, porteiros, auxiliares de disciplina e de atendimento e por aí vai. Qualquer que seja a função, não raras vezes, ao se deparar com um problema, alguns desses profissionais simplesmente o empurram para a retaguarda com toda a tranquilidade do dever cumprido. Na maioria dos casos, o

Nesse sentido, a experiência da SAS pode trazer valiosas contribuições para que as lideranças educacionais estabeleçam diferenciais para sua escola, já nesse início de jornada. Um dos pontos altos do programa de desenvolvimento de lideranças da Corporate é o redirecionamento do foco para o cliente, apoiado na autonomia da “linha de frente”. Com esse movimento, os colaboradores são estimulados a ter iniciativa para resolver boa parte dos problemas ali mesmo, no instante em que ocorrem. O perfil de gerência autocrática, baseada no controle excessivo e na verticalização, vai sendo substituído por um processo de autonomia associado à responsabilidade. Valoriza-se a intuição, a emoção e a criatividade.

Para dar sustentabilidade a esse processo de valorização, um pro-

grama de recompensas, também desenvolvido pela Corporate e integrado opcionalmente ao desenvolvimento de lideranças, faz parte das ferramentas de apoio ao novo sistema de gestão.

Uma mudança desse tipo, porém, não implica rasgar os manuais de procedimentos, nem transformar os processos em um amontoado de situações desconectadas. Para obter sucesso, essa mudança deve se vincular à transformação do comportamento das lideranças e daí irradiar para o restante da estrutura. É nesse foro que está a chave do processo.

Evidentemente, cada gestor educacional deve refletir sobre isso à luz da sua realidade. Entretanto, é fundamental perceber que de nada adianta ter uma estrutura de bom nível se, no momento em que o cliente precisa se dirigir à escola, não vê seus problemas resolvidos com atitude e interesse.

Faça com que o cliente experimente a diferença. Uma mudança de postura, já nesse começo de ano, pode significar um novo diferencial. A cidadania que tanto se apregoa dentro das salas de aula começa na mesa do diretor, na postura dos atendentes, no sorriso e na iniciativa da recepcionista.

Dizem que a escola tem a cara do seu diretor. Tinha! A direção dá o tom, mas, para o cliente, ela tem o rosto do porteiro, da secretária, do auxiliar de serviços gerais... e se reflete nas atitudes que eles têm para com a solução dos seus problemas. Pense nisso. ■

\*Consultor da *Linha Direta*, diretor da Corporate Gestão Empresarial

[www.corporateconsultoria.com](http://www.corporateconsultoria.com)