

Falta de comunicação é o primeiro problema

Agora vamos começar a discutir o que, de fato, prejudica a implementação das estratégias na gestão das organizações. O primeiro problema é a falta de comunicação e de alinhamento estratégico. Certa vez, eu estava ministrando uma palestra sobre *Gestão de Mudanças* para todos os funcionários locais de um banco (cuja missão era “Oferecer soluções financeiras personalizadas...”) e aproveitei para perguntar a uma participante, que estava sentada na frente e parecia muito interessada na palestra, o que ela fazia no banco. “Sou copeira. Sirvo água, café e lanche para todos”, disse. Eu, então, perguntei: “Você já viu uma frase que está escrita nos quadros que se encontram espalhados por todas as paredes apresentando a Missão do Banco?”. Ela respondeu que sim e que já havia lido.

Então, continuei: “O que aquela frase significa para você?”. Ela respondeu: “Nada. Isso é assunto para os chefes, para a ‘turma de cima’”. E eu disse a ela que, na verdade, aquela frase também era para ela. A funcionária não concordou: “Como vou oferecer soluções financeiras personalizadas?”. Eu respondi: “Você não vai oferecer soluções financeiras personalizadas. Você vai oferecer soluções personalizadas para seus ‘clientes’”. E fui explicando: “Imagine que um cliente do banco esteja aguardando para falar com alguém, e a recepcionista solicita que você sirva café e água para ele. Procurando saber o nome do cliente (através da recepcionista, por exemplo), você pode se dirigir a ele, chamando-o pelo nome, e perguntar que tipo de água ele prefere (comum ou gasosa, gelada ou na temperatura ambiente) e como ele gosta do café (se comum, com açúcar ou adoçante; se capuccino, comum ou diet). Como você acha que esse cliente do banco vai se sentir? Primeiro, ele irá se surpreender. E, depois, o mais importante: ele concluirá que o banco realmente oferece soluções personalizadas. Em tudo, até no cafezinho”.

Objetivamente, alinhamento estratégico significa uma situação em que todos na organização, do presidente à copeira, compartilham, simultaneamente, da sua Visão (a razão de ser - o Sonho) e do seu Estilo (o modo de ser e de agir) e compreendem a importância de suas atribuições para ajudar a empresa a alcançá-los. A falta disso ocorre principalmente porque as equipes executivas têm tendências funcionais e “pontos cegos” oriundos de suas formações e experiências profissionais. Assim, a Visão (e também a estratégia) não é entendida por aqueles que devem implementá-la e, por isso, não é traduzida em objetivos operacionais que possam proporcionar as diretrizes úteis para a ação local. O alinhamento estratégico começa com as pessoas tendo uma “Visão Compartilhada do Negócio”. ■



Carlos Pessoa
Professor e especialista em
Negociação e Gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br