

Comunicação nas empresas é falha

Ana Paula Lacerda

Segundo pesquisa, 32% dos diretores não colocam estratégias em prática por não entenderem mensagem

A cena é recorrente: o presidente de uma empresa reúne diretores e gerentes para anunciar a estratégia do grupo. O resultado, porém, fica aquém do esperado. Segundo a consultoria Hay Group, 32% dos diretores não entendem a estratégia bem o suficiente para implementá-la, e 6% vão, deliberadamente, sabotá-la.

"Eu diria que, de cada 10 empresas, 8 têm dificuldade em implementar estratégias", diz a diretora global de liderança da Hay Group, Mary Fontaine. "A maioria, pela própria cultura da empresa." Ela acredita que há comportamentos corporativos prejudiciais ao crescimento, especialmente em momentos de crise. "Cabe aos altos executivos a tarefa de iniciar processos de mudança."

Mary cita o exemplo da IBM. "Eles quase quebraram, há 15 anos, com um prejuízo de US\$ 8 bilhões. Na época, era cultural na empresa os líderes não falarem de resultados com as equipes, e não sabíamos o porquê."

A razão se revelou ao pesquisarem a história da empresa: "Na década de 70, a IBM foi processada por monopólio nos EUA, e os executivos passaram a evitar falar de valores. Isso se arrastou por anos e causou danos, até que o CEO Louis Gerstner Jr. reuniu todos os executivos, os treinou e uma nova cultura foi absorvida."

A alemã ThyssenKrupp, que constrói no Brasil uma usina siderúrgica, a CSA, passou recentemente por um processo de realinhamento estratégico no País. O projeto de 4,5 bilhões prevê produção anual de 5,5 milhões de toneladas de aço. "No ano passado, vimos que faltava clareza na comunicação entre as equipes", diz a executiva responsável por desenvolvimento organizacional da CSA, Carla Spiegel. "Temos brasileiros, alemães, italianos, chineses e outras nacionalidades. Cada um fazia sua tarefa a seu jeito, e a produção estava prejudicada."

A CSA reuniu cerca de 1,2 mil representantes de todas as áreas do projeto e realizou pesquisas de clima e workshops. "Definimos uma nova visão com valores diferentes da matriz alemã e condizentes com a realidade daqui. Os líderes entenderam e já é visível o maior entrosamento dos grupos."

A diretora geral do Hay Group para América do Sul, Susana Gregori, afirma que há características comuns no executivo que passa com sucesso a estratégia aos subordinados. "São pessoas comunicativas, transparentes quanto a resultados e políticas da empresa, motivadoras e apenas um pouco controladoras. Excesso de controle desmotiva equipes."

Fonte: O Estado de S.Paulo, São Paulo, 16 abr. 2009, Economia & Negócios, p. B17.