

Mudança de atitude para melhorar resultados

Sérgio Reckevicius, da Cordeiro Fios e Cabos Elétricos, adaptou estilo de liderança e deixou 'linha de tiro'

Fernando Scheller

Há dois anos, bem no período da crise financeira internacional, quando a construção civil puxou o freio de mão dos lançamentos de empreendimentos no País, o diretor industrial Sérgio Reckevicius, da Cordeiro, empresa fabricante de fios e cabos elétricos que fatura R\$ 500 milhões por ano, viu-se em uma encruzilhada profissional.

As vendas estavam em baixa, a equipe industrial – que inclui unidades em São Paulo, em Vitória (ES) e em Joinville (SC) – não apresentava os resultados esperados e a diretoria-geral estava insatisfeita com sua performance. O consenso dentro da companhia era de que uma mudança era necessária – e ela poderia resultar na demissão do executivo. ♦ “Eu estava balançando”, lembra Reckevicius.

Em vez de usar a saída teoricamente mais fácil – mandar o fun-

cionário embora –, a empresa optou por uma outra solução: oferecer um treinamento para que Reckevicius tivesse a chance de abandonar suas tendências centralizadoras pelo real trabalho de gestão da equipe. “Sempre fui de ir fazendo as coisas do meu jeito. Mas, durante a crise (econômica), o resultado obtido era diferente”, admite o diretor industrial, hoje com 60 anos.

O diagnóstico da empresa foi duro e direto: mesmo do alto de suas três décadas de experiência, o profissional precisaria adotar uma diferente atitude. “Em vez de levar a equipe a fazer, eu ia lá e fazia. No médio prazo, isso faz as pessoas ficarem com medo de assumir tarefas ou simplesmente a deixar de fazê-las. Isso atrapalhava a produtividade do grupo como um todo”, diz o executivo. “Às vezes, ficava difícil até convencer o funcionário de que dois mais dois são quatro.”

♦ **‘Programação’.** O trabalho de “reorientação” do diretor industrial da Cordeiro foi feito em uma série de encontros com Jaqueline Weigel, profissional da área de coaching, a pedido do conselho de administração da empresa. O objetivo do traba-



FILIPE ARAUJO/AE

Nova fase. Treinamento ajudou Reckevicius a delegar mais

lho, explica a especialista, era mostrar que a equipe estava se sentindo “sabotada” nos processos de trabalho e que havia problemas de imagem e de relacionamento com os demais funcionários. “Apesar de ser uma fase difícil, em que ele não sabia como fazer diferente, Sérgio foi receptivo ao treinamento. E os resultados apareceram rápido, o feed-

back positivo da equipe apareceu quase que de imediato”, afirma Jaqueline.

Segundo ela, muitas empresas atualmente se encontram em uma encruzilhada de estilo de gestão – cobram demais em alguns momentos e são muito paternalistas em outros. “Cobrar e punir não é o melhor caminho, pois as pessoas muitas vezes não

entendem o que está acontecendo com elas. Ao mesmo tempo, é preciso tomar cuidado para não acolher demais”, ressalta Jaqueline. Na visão da especialista, outro erro é acreditar que o desenvolvimento de pessoal é tarefa do RH. “Isso é uma cilada. Quem desenvolve a equipe é o líder. Por isso, é necessário oferecer noções básicas de gestão de pessoas aos gerentes.”

♦ **Adaptação.** O executivo da Cordeiro Fios e Cabos Elétricos conta que a adaptação não foi automática – e que sabia que a saída, forçada ou voluntária, ainda era uma possibilidade em seu horizonte. “Nunca fui de recusar treinamentos ao longo da minha carreira. Quando me propuseram a ideia de fazer um coaching, pensei: se eu não aproveitar aqui dentro, vou aproveitar na próxima oportunidade. Na minha época, os funcionários eram contratados com base no currículo. Hoje, conta também a atitude do profissional.”

Para não se desviar do caminho, Reckevicius adotou algumas técnicas para lembrar-se da necessidade de agir diferente ao longo do dia – escrevia lembretes sobre como falar com as pes-

‘Teatrinho’ é boa forma de mudar, diz especialista

♦ Segundo a especialista da área de coaching Jaqueline Weigel, ninguém muda de uma hora para outra: por isso, se é preciso adotar uma nova atitude, no início vale a técnica do “teatrinho”. De certa forma, o funcionário ou executivo pode desenvolver um personagem. “Obviamente que no início não é natural. Mas é isso que um ator faz: estuda e se prepara para agir diferente. Recomendamos que a pessoa repita um roteiro até que a mudança seja totalmente absorvida.”

soas e os lia de tempos em tempos para não retomar velhos hábitos. Ao escrever e-mails, também respirava fundo para tomar o cuidado de não desmotivar ninguém. “A gente não está do lado de lá, para entender como a pessoa que está lendo vai receber a mensagem. Passei a escrever mais coisas como ‘você acredita?’ e ‘o que você acha?’” diz.