**A crise foi um teste de competência para os gestores**

*Stefan Stern*

Você está saindo da recessão em melhor ou pior situação do que quando entrou? Você pode estar com menos funcionários, uma estrutura corporativa racionalizada e linhas de produtos simplificadas. Mas sua empresa está mais saudável? E, a propósito, como está o moral?

Os últimos dois anos testaram a competência dos líderes empresariais. Muitos administradores conheciam apenas os bons tempos, o período de 15 anos quase ininterruptos de crescimento que teve início na entrada dos anos 1990. Mas qualquer um pode parecer bom em um mercado em ascensão. Períodos difíceis deslocam as pessoas.

Se você está procurando um exemplo de decisão teimosa tomada sob pressão, não são muitos os observadores que esperariam encontrar isso na John Lewis Partnership. O grupo varejista tem uma longa reputação de ser paternalista. Todos os seus funcionários são sócios com participações na empresa - uma prática que data de 1929, quando John Spedan Lewis, o filho de seu fundador, empenhou a organização a trabalhar para um "propósito maior": "a felicidade de todos os seus membros, através de seu lucrativo e satisfatório trabalho em uma empresa de sucesso".

Mas em outubro de 2008, os números sobre as vendas mensais das lojas de departamentos John Lewis (a maior parte do negócio da companhia) caíram 14%. Estava havendo uma "hemorragia" nas vendas, segundo seu diretor-gerente Andy Street. Era um território desconhecido.

O que faz um empregador famoso por sua compaixão quando medidas duras são necessárias? Em primeiro lugar, fica preocupado. Ele percebe que alguns de seus princípios mais importantes podem estar sob pressão. E ele é forçado a enfrentar o fato de que, embora tenha objetivos nobres, duras realidades de negócios irão interferir. "Descobrimos o quanto é difícil para uma organização ser realmente honesta com seu pessoal", diz Street. "Há um instinto humano natural de proteger as pessoas de coisas desagradáveis." Mas isso não era uma opção.

A companhia decidiu que precisava ser dura com seu modelo de negócios. Um depósito foi fechado e 250 pessoas perderam seus empregos. Call centers foram reorganizados, o que tornou muitos postos de trabalho das lojas de departamentos redundantes. Isso tudo era novo e desafiador, algo que seus milhares de sócios não esperavam. Para preparar seus gestores para o pacote de medidas, a John Lewis contratou a consultoria londrina Sandler Lanz. Uma das fundadoras da consultoria, Catherine Sandler, diz que os líderes empresariais precisam oferecer um "refreamento psicológico" em tempos de grandes turbulências.

"É preciso haver harmonia entre o que os funcionários estão sentido e como os líderes estão se comportando", explica. Há quatro coisas relacionadas que precisam ser feitas. Primeiro, os líderes precisam estar adiantados, tomando "medidas imediatas e claras". Eles precisam se comunicar honestamente, com base no princípio de que as pessoas preferem saber o pior do que temer pelo pior. Se possível, eles precisam encontrar uma mensagem positiva e até mesmo inspiradora em meio às más notícias. Por último - e o mais difícil -, eles precisam transmitir empatia, "de uma maneira que seja autêntica".

A preparação para essa nova postura não foi fácil. Street se lembra da primeira vez que sugeriu a um grupo de administradores que eles discutissem "o que tudo isso parece". A ideia provocou suspiros de aflição. Os administradores de lojas de departamentos são pessoas ativas, focadas em suas tarefas. Eles monitoram as vendas de hora em hora. Sob pressão, conforme muitos deles admitiram, era difícil lembrar da parte sobre mostrar empatia.

Mas a John Lewis está saindo da recessão em boa forma? Está. As vendas cresceram 15% nos quatro primeiros meses do ano, número confortavelmente maior que o da concorrência. Street sente que a empresa está mais arrojada e confiante por ter superado os momentos difíceis. Recentemente, ela lançou uma aclamada campanha publicitária. Um documentário da BBC, filmado no ano passado, rendeu novos fãs para a John Lewis. A companhia está investindo bastante em sua presença on-line e desenvolvendo um novo formato para as lojas de móveis e utensílios domésticos.

Em seu âmago, contudo, esta organização continua diferente. John Spedan Lewis lançou sua parceria em 1929, justo quando a economia mundial caminhava para uma queda gigantesca. Foi um ato surpreendente de radicalismo, que perdurou.

Quase 30 anos mais tarde, ele fez considerações sobre o ambiente de negócios em uma entrevista à BBC: "O atual estado das coisas é uma perversão de como o capitalismo deveria funcionar. É errado existir milionários antes de se acabar com as favelas. O capitalismo tem feito um bem enorme, mas a perversão nos deu uma sociedade instável. As diferenças de remuneração precisam ser grandes o suficiente para induzir as pessoas a fazerem o melhor, mas atuais diferenças são grandes demais".

Ele disse isso em 1957. O que estaria dizendo hoje?

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 2 ago. 2010, Eu & Investimentos, p. D10.**