

Choque de gestão

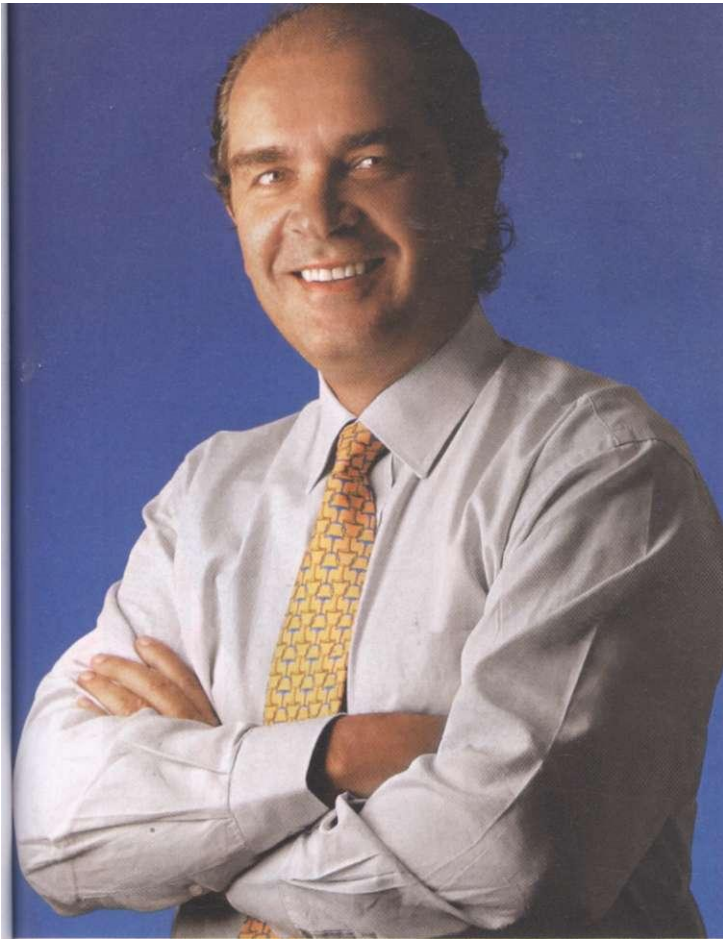
O presidente da Vivo, Roberto Lima, fala dos desafios que superou para unir uma empresa cheia de feudos, onde as pessoas não trabalhavam em equipe → JOSÉ EDUARDO COSTA

Na maior parte das grandes empresas, o presidente é uma figura distante dos profissionais que tocam o dia a dia da operação. Mesmo em organizações que têm por hábito promover cafezinhos entre os funcionários e o número 1, há um distanciamento em função da formalidade conferida a essas ocasiões. Há poucas exceções a essa regra. Uma delas é a Vivo, maior operadora de celulares do país, que desde 2008 aparece no Guia VOCÊ S/A-EXAME - As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Recentemente, a companhia foi adquirida pelo grupo espanhol Telefónica. E, mesmo com a mudança no controle acionário, o administrador de empresas Roberto Lima, de 58 anos, se manteve na presidência. Um sinal de confiança dos espanhóis e também um reconhecimento pelo trabalho realizado pelo executivo desde que assumiu o posto, em julho de 2005, dois anos após a constituição da empresa, fruto da união de cinco operadoras.

Roberto tinha, então, três desafios: consolidar a liderança no setor, melhorar a baixa qualidade do atendimento da operadora e, o mais difícil, criar uma nova cultura organizacional. A Vivo, na época, era constituída por bons técnicos sem a menor vocação para trabalhar em equipe e por profissionais sem senso de urgência. As áreas eram compartimentadas — sinergia era uma palavra que não fazia parte do vocabulário dos executivos. Roberto deu início a um choque de gestão. Os dois primeiros anos foram críticos e muitos gestores com anos de casa deixaram a companhia. "Foi um momento de enorme tensão devido ao nível de cobrança e à velocidade exigida na mudança", diz Sandra Li-

ma, diretora de RH e ex-executiva da Telesp Celular, que acompanha Roberto desde sua chegada à Vivo.

O choque de gestão implementado por Roberto tinha como base a transparência na comunicação e a coerência de ações. Nesse período, ele adotou um hábito que mantém até hoje. O executivo anda pelos elevadores da empresa nos horários de pico, de manhã e na hora do almoço, para encontrar os funcionários. Nesses momentos, aproveita para questioná-los sobre o dia a dia, sobre a operação e seus chefes. Obcecado por resultados, o presidente da Vivo é um cobrador implacável. "Até bem pouco tempo era comum vê-lo questionando os gestores nos corredores da empresa", diz uma ex-gerente que deixou a Vivo no ano passado. Roberto reconhece que tem de melhorar nesse quesito. "Tenho que administrar minha impaciência, minha ansiedade", diz. Os funcionários, no entanto, reconhecem que "a empresa está mais humana" e "as pessoas, mais integradas", pois "ele [Roberto Lima] consegue mobilizar e alinhar a equipe". Essas foram frases colhidas durante as entrevistas com funcionários da companhia para realização deste Guia. Atualmente a operadora detém a liderança do setor, goza de bons índices de satisfação junto aos usuários, medido pela Anatei, e possui 53 milhões de assinantes. Roberto costuma trabalhar 11 horas por dia, lê tudo o que lhe cai nas mãos sobre o setor e, quando não está trabalhando, joga golfe para relaxar. Na entrevista a seguir, ele fala do seu novo desafio à frente da Vivo: desburocratizar a empresa. Em outras palavras, o presidente da Vivo quer reduzir a força negativa da hierarquia.



NO QUE CONSISTE O TRABALHO DE DESBUROCRATIZAÇÃO DA VIVO? Operamos em um setor que é influenciado pela inovação tecnológica. E, nesse aspecto, os jovens têm uma influência cada vez maior. Temos uma grande população de jovens capazes de assimilar as mudanças tecnológicas rapidamente. Fazer com que essa geração possa influenciar nossa estratégia é o objetivo. Isso sem melindrar os que ocupam cargos de gestão e têm mais tempo de casa.

COMO SE FAZ ISSO? Privilegiando as redes informais dentro da Vivo. Temos 13 000 colaboradores em todo o Brasil, que conseguem se relacionar e trocar informações rapidamente porque fazem isso através de canais que são muito mais velozes na web.

COMO VOCÊS TRABALHAM A CARREIRA DO JOVEM E DISCIPLINAM OS Y? Eu quero que eles sejam a força viva desta organização e quero que o restante da empresa, os que têm mais experiência, apoiem esses jovens nas iniciativas que eles quiserem tomar.

VOCÊ COBRA ESSA ATITUDE DA LIDERANÇA? Eu procuro conversar com as pessoas. Quando vou a qualquer regional faço questão de ir às lojas e de estar com os jovens. Dando o exemplo, posso exigir o mesmo comportamento da liderança.

É COMUM OUVIR DAS PESSOAS QUE VOCÊ É UM COBRADOR IMPLACÁVEL. É VERDADE? A base da nossa estratégia é transparente. Queremos ter a melhor relação possível com clientes, colaboradores, acionistas, investidores, reguladores, imprensa e com a comunidade. Para cada uma dessas relações nós estabelecemos metas. Eu exijo o cumprimento desses objetivos.

O QUE VALORIZA NUM PROFISSIONAL? A espontaneidade. Eu valorizo o indivíduo que vem para o ambiente profissional como ele é.

QUAL CARACTERÍSTICA DESABONA UM PROFISSIONAL? Não saber trabalhar em equipe.

QUAIS SÃO OS PONTOS CRÍTICOS QUE VOCÊ SUPEROU NA VIVO? O mais difícil foi colocar diante de todos que, antes de sermos uma empresa de telecomunicação, somos uma empresa de prestação de serviços.

QUAL É O GRANDE DESAFIO PARA O FUTURO? Fazer com que os mais experientes, que têm responsabilidade de gestão, apoiem os mais jovens, para que eles aumentem seu grau de acerto.

QUAIS SÃO SEUS PONTOS FRACOS? Tenho que administrar minha paciência, minha ansiedade.

MESMO SABENDO DISSO, VOCÊ AINDA SE PEGA EM SITUAÇÕES EM QUE DIZ: "CALMA ROBERTO, DIMINUI A EXPECTATIVA..." Acontece muito. O bom é que eu recebo muito *feedback* dos funcionários. E nem sempre são positivos.

COMO VOCÊ SE DESENVOLVE? Minha principal fonte de informação são os funcionários e clientes da Vivo.