

# TURNAROUND

PEREIRA, Wagner Aparecido de Andrade <sup>1</sup>

Atualmente têm-se discutido sobre qualidade, qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade total, mas afinal como conquistar a tão afamada *QUALIDADE*, e em que isto nos afeta? Também nunca se discutiu tanto sobre Globalização, Tecnologia, Gestão; mas o que seria tudo isto? Como influiria em nossas vidas? Nossos mundos? Nossos objetivos pessoais? Nossos empreendimentos?

É verdade também que, nunca vimos tantas dificuldades nos circundando. Os problemas de nossa empresa, nossos problemas pessoais, problemas governamentais, que a cada dia nos surpreendem cada vez mais. Muitas vezes nos vemos em situações de conflito. O que fazer? O que está errado?

E no momento que você observa que passa mais tempo nervoso, suando, coçando a cabeça com mais frequência e intensidade, olhando para os números de sua conta corrente ou do caixa de sua empresa, e isto o está levando á insônia e algumas taquicardias, pode ter certeza, são sinais claros da necessidade de um **turnaround**; termo utilizado para designar uma “*virada pessoal, profissional ou corporativa*”.

“*Você é o senhor de seu tempo*”, já dizia a máxima; o que absolutamente não significa “fazer tudo sozinho”, “sou eu que vou resolver todos os meus problemas”, enfim, quando coloca o **myself** (eu mesmo), no lugar do **with us** (conosco), na verdade poderá estar á beira de um abismo em noite escura, e sem perceber que deveria parar e repensar alguns conceitos.

*Ninguém é uma ilha*, portanto a busca maior da vontade humana resume-se em uma única palavra: **Sobrevivência**. Ela pode ser digna, proveitosa, séria, avançada, com qualidade, **ou não**. Aí sim, somente **Você** pode escolher de que maneira **deseja sobreviver**; de que modo quer perpetuar sua organização ou sua herança pessoal (não necessariamente monetária), de que maneira quer viver o amanhã, e por que não dizer: “influenciar positivamente o amanhã de alguém”?

Não caberia uma reflexão em suas atitudes pessoais e talvez executivas? Está satisfeito com sua qualidade de vida? Está satisfeito com os rumos de sua empresa? Não lhe caberiam estas reflexões verdadeiramente?

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, Mestre em Ciências da Informação pela PUCCAMP, Professor Universitário e Consultor Organizacional.

O que será que falta em muitas dessas ocasiões? . . . a **SIMPLICIDADE**, o **ÓBVIO**.

Pode parecer estranho esse tipo de comentário, mas na verdade é muito difícil fazer o **simples**, o **óbvio**. Em muitas ocasiões nem sequer paramos para analisar um problema; saímos resolvendo no que acreditamos ser o “da melhor maneira”; e entramos no círculo vicioso do “apagar incêndios”.

Poucas pessoas sabem o que significa a palavra **ESTRATÉGIA** e, das que sabem poucas se preocupam com ela. Outro significado, também muito conhecido e muito pouco utilizado: **PLANEJAMENTO**. Simbolicamente a estratégia é o “para onde eu vou ou vamos”, ou ainda, “onde quero estar amanhã”; e o planejamento é o “de que maneira deverei ou deveremos fazê-lo”.

Analisando o universo empresarial ou corporativo, se existisse um roteiro mágico, poderíamos até mesmo aceitar como verdadeiro o discurso de um grande nome da política que disse “**o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil**”. Não seria o mesmo que dizer que “**o que é bom para Bill Gates é bom para mim?**”. Uma maneira simplista de dizer uma mentira somente dizendo a verdade, não?

O que muitos executivos esquecem-se freqüentemente é de outro significado fundamental no nosso dia a dia: **AVALIAÇÃO**. Poucos são os que se utilizam até mesmo de uma auto-avaliação, poucos são os que planejam, poucos são os que utilizam as estratégias (éticas é claro).

Desde o simples vestir-se pela manhã, até a coordenação de grandes corporações, não há como fugir intencionalmente destas 3 ações: Estratégica, Planejamento e Avaliação.

O que devo vestir hoje? Fará frio? De acordo com minha agenda de hoje deverei vestir-me formalmente ou esportivamente? Qual o melhor caminho que deverei utilizar hoje? Como estará o trânsito até o meu destino?

Utilizei-me da estratégia pela necessidade do que vestir; planejei de que maneira fazê-lo e ao olhar-me no espelho para ver se estava “de acordo” – avaliei. E por quantas vezes não troquei minha gravata por não combinar? E ao trocar a gravata, descobri que o problema era a camisa? E ao trocar a camisa descobri que era o terno que não combinava com nada? E troquei tudo de novo.

Porém, não é tão simples assim quando falamos de nossa vida, de nossa função ou de nossa corporação, é claro. Mas é fundamental nestes momentos, “olhar no espelho” e **ter a coragem** de admitir que a rota esteja errada e que precisamos corrigi-la. Quando descubro que, com a simples mudança de algumas partes de minha vestimenta pela manhã fiquei mais feliz; descobri um ponto importante em meu início de dia: acertei!

Não é tão fácil pensar em mudanças, quando estou envolvido, ou envolvendo pessoas. Ninguém, ninguém mesmo, por mais poderoso que seja, por mais responsabilidades que tenha, por mais ocupado que esteja, deixa de estar rodeado e dependente de: **pessoas ou colaboradores**.

Pessoas com cultura, vontade e objetivos próprios; não os meus, até porque, sou diferente também. *E então sabichão? Você é mais um daqueles que escrevem verdades e obviedades, sem dar sequer uma resposta a nenhuma destas questões? Nem um rumo para estas relações? Será mais um a dizer que tudo está errado, e o melhor é o “ver como é que fica”? E o pior não dizendo como poderia ficar?*

Não, meu amigo! O que estou tentando dizer, é que há um momento em que devemos parar, refletir, avaliar. E por que não admitir que estejamos errados? E por que não admitir que, é melhor criar uma estratégia, planejar os caminhos e avaliar os resultados, e termos a coragem de corrigi-los, se necessário.

E é nesta possível correção de rota, que está calcada minha visão!

Talvez eu deva mudar algumas posturas pessoais, talvez deva mudar meu modo de dirigir; talvez deva olhar melhor a velocidade em que o mundo gira, e talvez caminhar no mesmo sentido; **talvez deva ouvir mais!**

Não existem grandes diferenças em se administrar uma residência, um departamento, uma corporação ou mesmo um país. As diferenças estão: na vontade, na dedicação, na seriedade e principalmente: na visão. Tudo isto representa algumas das características da **COMPETÊNCIA**. E o mais interessante é que as pessoas ofendem-se quando são citadas como Incompetentes.

Na verdade todos são incompetentes, basta estar numa função não compatível com nossas características pessoais e técnicas (não devemos nos esquecer da vontade própria), em algumas ocasiões, somos galgados a cargos ou funções, dos quais não temos a menor afinidade ( talvez ainda desconhecida por nós mesmos).

Porque não dizer que a competência pode ser um ato de coragem; sim, coragem da busca de desafios e não de uma acomodação; coragem para “buscar mais um pouco” ao invés do contentamento com o modo como são feitas as coisas. Coragem de tomar decisões agora, e que talvez não sejam tão populares. **A maior pá para se cavar e levar mais para o fundo uma administração é a omissão**. E a melhor maneira de se demonstrar competência e a falta de omissão é criar **uma EQUIPE** (aliás poderia até brincar um pouco com a fonética desta palavra portuguesa, trazendo-a para uma realidade mais atual e tecnológica : **e-keep** (ou seria melhor “manter-se eletrônico, antenado”)).

É aí que está a chave do fim do caminho das incertezas: ter uma equipe, buscar encaixar as melhores peças nas melhores casas (lembra-se da estratégia do xadrez?), buscar a base de tudo a partir das pessoas que queiram seguir no mesmo sentido que **nós**. E se não estão. Por que não estão?

A sua própria sobrevivência depende de pessoas (não somente de você). Por mais alto que seja o espaldar de sua cadeira, ainda assim, depende de pessoas, e o mais interessante é que para elas, trabalha! Serão elas que nortearão sua qualidade de vida, e não simplesmente, você. E as pessoas por sua vez somente sobrevivem em função de outras pessoas, agrupadas em corporações, ou não.

Não é um paradoxo?

Logo, uma boa maneira de saber se você tem uma boa equipe ao seu redor, observe o quanto às pessoas próximas a você estão preocupadas consigo ou com a sua empresa, não vale o discurso fácil e automático do quanto estão trabalhando por você, até porque trabalhar demais pode ser um sintoma de incompetência. Não se esqueça também de que você é observado e avaliado também.

O executivo não precisa se preocupar em vencer um concurso de popularidade, mas é imprescindível saber, que não se dirige um negócio, mas sim pessoas. Vendemos para pessoas, convivemos com elas, por isso o conceito de “cliente interno e cliente externo”.

A imagem interna (cultura organizacional) da empresa reflete imediatamente e cristalizadamente no cliente externo, e, toda pessoa física ou jurídica sobrevive principalmente da imagem que ela projeta.

Todas as organizações têm que crescer, pois esta é a única maneira de sobrevivência; assim como no campo pessoal, precisamos aprender para sobreviver. É a natureza seguindo seu curso.

Não é simples? Mas é o maior desafio que uma pessoa ou um dirigente tem pela frente: crescer. E jamais conseguirá sozinho.

Talvez uma boa base comparativa, seja a opinião de alguns executivos brasileiros, que comandam ou já comandaram processos de **Turnaround** em suas empresas, devemos observar porém, é que estes tiveram a visão e a coragem “a tempo” de fazê-lo:

**Giani Coda, presidente da Fiat do Brasil:** *“...nada se faz sozinho, a empresa têm sucesso , se as pessoas tiverem sucesso e sentirem-se importantes na organização, portanto é fundamental delegar”. Para Coda, só ganha quem joga em um time, jogada individual não dá certo.*

*Quando chegou ao Brasil em Agosto de 1999, ficou atônito, encontrou o mercado de automóveis com uma ociosidade de 50% na produção. A empresa fechava os balanços no vermelho. **Na ocasião** ele não demitiu, não alterou organogramas, nem sequer criou um novo departamento, **“bastou apenas derrubar os feudos, com muito trabalho e coragem para fazê-lo”.***

*“Não conhecia sequer o ramo automobilístico; apenas ouvi as pessoas, analisei suas idéias, ponderei, usei de uma simples razoabilidade: ouvi.”. Hoje, a Fiat é a segunda maior montadora do país, e em alguns segmentos, a primeira”.*

**José Galló, presidente das Lojas Renner** segue a mesma linha de raciocínio: *”...o fundamental é saber ouvir as pessoas (internas e externas), nem sempre esta virada é democrática, você deve implementar mudanças de acordo com o que está percebendo, buscar as mudanças obstinadamente e sempre acompanhar os resultados”*

**Cláudio Galeazzi, diretor da Galleazzi e Associados:** *“...a reestruturação deve viver o presente, e nunca desenterrar os ossos do passado. **Jamais administrar com o coração e não atropelar decisões;** são dois descompassos comuns nas empresas em dificuldades administrativas, se preciso for, tome as decisões amargas agora, não espere que a equipe se acerte por si só, depois de uma chamada geral no intervalo do jogo”.*

**Luiz Antonio Viana, presidente da BR Distribuidora:** *“A chave está na comunicação e na confiança, é importante ouvir as pessoas. Se uma tiver espaço e confiança para dizer o que pensa, sem constrangimentos, a mudança comportamental será mais rápida. Em contrapartida não existe uma fórmula mágica para o sucesso. Mas para o fracasso, há uma infalível: tentar agradar a todos”.*

**Manoel Horácio Francisco da Silva, presidente da Telemar:** *“Menos é mais, num processo de mudança. A primeira coisa a fazer é cortar ao máximo os quadrinhos de um organograma. Cada um deles é um círculo de poder e feudalismo. Quanto mais numerosos, mais conflitos existirão O melhor antídoto para qualquer conflito dentro de uma organização é o método KISS. É a sigla em inglês para:” **Keep it simple, stupid!** Ou seja: **Faça o simples, estúpido!**”*

Sem nenhuma pretensão nem habilidade para fazer parte do grupo dos Gurus da Administração, e nem de fazer críticas inconseqüentes indiscriminadamente, gostaria apenas de deixar registrada, nestes pensamentos, algumas das minhas observações e aprendizados durante parte de minha vida pessoal e profissional.

Com a certeza de que com a reflexão, a avaliação, uma estratégia definida, e um planejamento executado, qualquer organização seja ela: social, familiar ou empresarial, melhorará sua visão e terá então um time montado; mas a qualidade deste time dependerá de um técnico que queira ganhar um jogo a cada dia, e fundamental : **que não se esqueça de assistir aos jogos dos seus adversários.**

## **REFERÊNCIAS**

KUWABARA, Kleber M. Societário e Mercado de Capitais - Turnaround Empresarial. São Paulo: Giz editorial, 2007.

SLOMA, Richard S. Turnaround Manager's Handbook Washington: Bear Books, 1999.

MAGEE, David. Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan. Nova Iorque: HARPERBUSINESS, 2003.