

## ***Employees first, customers second***



A indicação de [\*Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down\*](#) não poderia ter sido melhor: Gary Hamel citou-o em sua palestra na *HSM Expo Management 2010*.

Em menos de 200 páginas Nayar conta a reviravolta pela qual sua empresa passou desde que assumiu como CEO em 2005. Embora o livro seja pequeno e de rápida leitura, suas ideias são fortes porque simples, inspiradoras porque reais.

Talvez o grande impacto da narrativa de Nayar esteja na sua forma pessoal de contar a história desta transformação. Em diversos momentos o autor confessa angústias, medos e, principalmente, sua incerteza sobre o resultado das suas decisões. Algumas de suas maiores realizações foram, inclusive, efeitos colaterais de ações com outras finalidades. Puro *serendipity* corporativo! Conheça um pouco mais do CEO que, vez ou outra, dança na abertura das reuniões anuais.

\* \* \* \* \*

Antes de ser nomeado CEO do conglomerado HCLT, Nayar era o principal executivo de uma de suas mais inovadoras subsidiárias. Assim que galgou o último degrau, percebeu que a matriz vivia uma realidade bem diferente, com participação de mercado decrescente e fuga de clientes, apesar da boa margem de crescimento das operações (inferior aos concorrentes, contudo). A transformação passou por três passos principais:

**ESPELHO, ESPELHO MEU** - qualquer jornada começa num ponto de partida, logo, é preciso saber que ponto é esse. Surpreendentemente muita gente não sabe a real situação da sua empresa - ou simplesmente não quer enxergar. "Espelho, espelho meu" é um exercício de comunicação para que todos se vejam da forma como realmente são, reconheçam a realidade, vejam o bode na sala. Para que todos falem o que sempre tiveram medo de falar.

A primeira atitude de Nayar foi visitar filiais por todo o mundo para entender com que realidade ele estava lidando. Nessas viagens ele encontrou três tipos de funcionários: **Transformadores**: inquietos com a situação da empresa, mas frustrados por não conseguirem mudá-la; **Perdidos**: descrentes em qualquer processo de mudança, sem esperança e com postura negativa; **Muro**: lá de cima, apenas observam e esperam.

Ainda neste cenário, havia os que culpavam circunstâncias externas por tudo de ruim que acontecia. Haviam se tornado confortavelmente complacentes e reativos, convencidos de que nada poderia ser feito - e ninguém deveria ser culpado. Era a **cultura da desculpa**.

Então Nayar começou a observar a **Zona de Valor**, ou aquela parte da empresa que está em constante contato com o cliente e, por isso mesmo, buscando, encontrando e criando as soluções para seus problemas, as respostas para suas perguntas.

Desta observação surge a constatação que haverá de nos guiar por todo o livro: a gerência da empresa não passa nem perto da Zona de Valor. Na verdade, muitas vezes ela atrapalha a criação de valor. O fato de os gerentes darem a resposta final dá-lhes poder, não valor. São um gargalo, não um facilitador.

Era preciso, em primeiro lugar, reverter este quadro. Colocar os funcionários da Zona de Valor como os mais importantes da empresa. Aqueles que efetivamente respondem pelos resultados. Mas uma coisa é o líder ter uma ideia - a empresa abraçá-la é outra.

**CONFIANÇA ATRAVÉS DA TRANSPARÊNCIA** - desde a Revolução Industrial as empresas são divididas entre patrões e empregados e, tradicionalmente, um desconfia do outro. Nayar percebeu que para implementar a mudança radical de que a HCLT necessitava, seria preciso um alto grau de **confiança** de seus funcionários - não apenas em seu líder, mas neles próprios, uns nos outros.

O autor lembrou então das **quatro dimensões de confiança** descritas por David Maister: **Credibilidade** vem da *expertise* profissional; **Segurança** é revelada pela consistência entre palavras e ações; **Intimidade** é o componente emocional; e o **Interesse Pessoal** num determinado assunto reduz a confiabilidade da pessoa.

Para construir a confiança entre os funcionários e deles com a alta gerência, Nayar investiu na **transparência das ações e intenções da empresa**, para assegurar que cada pessoa envolvida soubesse como sua contribuição ajuda a companhia a atingir seus objetivos.

Além disso, transparência interna combina com transparência externa, entre fornecedor e cliente. Saber o que o cliente realmente quer envolve uma integração alcançável somente com suficiente clareza na relação. Por isso a transparência deve começar dentro de casa.

Por fim, muitos dos funcionários da empresa eram da Geração Y, para a qual a transparência já é algo mais do que natural. Suas vidas estão abertas na *Web* ao alcance de todos e, portanto, eles não esperam nada diferente em seu ambiente de trabalho.

Da ideia à prática, a HCLT tomou as seguintes medidas:

**.: Resultados Financeiros** - todos tinham acesso aos números da empresa. Mesmo temendo que algo pudesse vazsar para a imprensa ou concorrentes, os benefícios compensavam os riscos.

**.: Portal U&I (Você & Eu)** - um fórum *online* onde todos podiam ver as perguntas, quem perguntou, quem respondeu e, claro, a resposta. O portal foi um importante passo rumo a uma empresa onde os problemas eram debatidos livremente e resolvidos abertamente.

Um dos efeitos colaterais\* desta iniciativa foi a quantidade de conversas que cada pergunta gerava, independentemente de quem tinha originado o tema. O simples fato de colocar o assunto em pauta muitas vezes era mais proveitoso do que a própria resposta gerada.

**.: Smart Service Desk (SSD)** - quando alguém tinha um problema, um chamado era aberto e direcionado a quem competia o assunto. Além da óbvia função de resolver problemas, o serviço tinha as informações necessárias para localizar a origem do problema e medir a performance das áreas.

**.: Avaliações 360°** - Quando um gestor indica quem vai avaliar-lhe, criava um viés pernicioso. Some-se a isso a confidencialidade dos resultados e você tem um resultado pouco prático. Então Nayar promoveu algumas revoluções:

- Os resultados seriam abertos a todos, fazendo com que os funcionários se empenhassem ainda mais para aparecerem bem na foto. E para convencer todos a se abrir desta forma, o CEO deu o exemplo e foi o primeiro a abrir sua Avaliação, no que foi imediatamente seguido por seus VPs. O efeito colateral disso foi o *disclosure* em cascata dos demais funcionários. Afinal, quem não deve, não teme, certo?

- A responsabilidade pelas Avaliações ficou fora do RH e o resultado foi desvinculado do bônus, tornando-as mais honestas e úteis para o desenvolvimento do profissional - que, no final das contas, é o seu verdadeiro propósito.

- Qualquer funcionário poderia avaliar quem quer que fosse, desde que tivesse alguma ligação (não necessariamente hierárquica ou funcional) com o avaliado. O inesperado resultado disso foi perceber o nível de influência informal de cada gestor, muito além da estrutura organizacional oficial. Quando um gestor recebia muitas (ou poucas) avaliações significava que sua atuação ultrapassava (ou restringia-se à) sua zona de responsabilidade habitual. E isso também valia para o CEO.

**∴ Pesquisas de Satisfação** - são indicadores úteis de alguma coisa? Para Nayar, satisfação é bem diferente de paixão, pois indica que as pessoas estão confortáveis com o *status quo*. E se estão satisfeitas, por que deveriam mudar ou melhorar alguma coisa?

**INVERTENDO A HIERARQUIA** - além de aumentar a transparência na empresa, estas medidas inverteram sua hierarquia, dando poder àqueles que realmente estavam na linha de frente.

Ao inverter a hierarquia da empresa, Nayar afetou também a posição do CEO - ele próprio. Segundo ele, as pessoas se acostumaram a lhe perguntar o que fazer por dois motivos. Primeiro por ser um hábito típico de empresas baseadas em comando-e-controle, onde todos olham para cima em busca de orientação. Segundo porque assim se livravam da responsabilidade das decisões.

Transferir o poder trouxe três consequências positivas: o poder voltou à Zona de Valor; as mudanças e implementações ganharam agilidade e velocidade; o conhecimento especializado de qualquer área sempre será maior do que o do gestor responsável e mais ainda do que o do CEO.

A dúvida que pode ficar é: como os clientes veriam essa política de colocar os funcionários – e não eles – em primeiro lugar? Nayar conta que os próprios clientes percebiam que o objetivo final era atendê-los melhor e que ao inverter a equação eles é que ficariam, de fato, em primeiro. Não só o cliente percebeu isso, mas percebeu antes mesmo dos líderes da HCLT.

---

\* A maioria das iniciativas de Nayar é pródiga em efeitos colaterais, muitos deles mais efetivos do que a própria iniciativa em si. 