

CAPITAL RELACIONAL
ROBERTO TRANJAN

BÜZZ

OS FINS E OS MEIOS

Construção de cenários, estatísticas, análises retrospectivas de resultados, projeções e estimativas. Tudo sobre a mesa, na sala de reuniões, além dos celulares, tabletes e notebooks, papéis e canetas, xícaras de café, copos e jarras d'água, balas e cereais. O horário da manhã se estende para a tarde, atropelando o almoço. Executivos debatem estratégias para aumentar as receitas e maximizar os resultados. Quem desconhece essa rotina estafante, e muitas vezes improdutiva?

Enquanto isso, a alguns metros de distância, na sala ao lado ou em outros andares, vendas e resultados são perdidos repetidas vezes ao dia. Clientes vão embora para nunca mais voltar – sem que alguém sequer note, se importe ou evite que aconteça. Geralmente ninguém tem consciência das perdas contínuas, sem a mínima chance de aprender algo capaz de alterar essa realidade “invisível”.

Enquanto isso, no centro das decisões, as campanhas são sonhadas e lastreadas por largos investimentos, e no centro das operações vazam clientes, receitas e resultados.

Onde está o problema?

No início era o mercado – um ambiente livre de compra e venda –, até que surgiu a ciência econômica com suas políticas e o mercado nunca mais foi o mesmo.

No início era o negócio, até que a ciência da administração criou a empresa, impondo suas normas, e o negócio nunca mais foi o mesmo.

No início era a pessoa, com suas necessidades e desejos, até que produtos e serviços se sobrepuseram a ela, e as relações nunca mais foram as mesmas.

Os fins deram lugar aos meios, e as primeiras intenções foram sufocadas por segundas intenções.

O Capital Relacional surge para fazer pessoas, negócios e mercados retornarem à sua verdadeira natureza. Uma retomada do essencial, do que realmente importa.

Talvez seja algo muito conhecido por pessoas de negócios, empresários, empreendedores e gestores bem-sucedidos. Acontece que uma coisa é saber, outra é transformar o conhecimento em uma cultura que coloque o relacionamento em seu devido e nobre lugar.

Capital Relacional – o livro – oferece um modelo de gestão e aprendizado que orienta lideranças intermediárias, aquelas que estão, com suas equipes, na linha de frente, justamente onde os resultados acontecem. É o espaço sagrado dos momentos da verdade, em que se ganha ou se perde um cliente, provisória ou definitivamente.

Capital Relacional – o conceito – deve fazer parte da estratégia de negócios de todas as empresas, até que se transforme em cultura.

Capital Relacional – o indicador – é ferramenta de gestão e aprendizado para que os gestores possam surpreender clientes, colaboradores, superiores e a si mesmos, certos de que a qualidade dos resultados, dos negócios e da vida, em todas as suas esferas, está nas relações humanas.

Roberto Tranjan

verão de 2021

**A NOVA FÓRMULA
DO LUCRO**

1

“SOMOS RELAÇÃO.”

DONA ÁUREA

1A MEDIDA DA AMBIÇÃO

– Meu Deus! Consegui!

Naquela manhã radiante de outono, Jarina soube que havia sido aprovada nas entrevistas e testes de seleção da Zênite. Ela procurava emprego havia dois anos, desde que concluía a faculdade. Aceitaria outras opções, mas o seu maior desejo era trabalhar naquela empresa, a mais cobiçada, o assunto entre os estudantes nos intervalos das aulas e o sonho de todo jovem universitário que deixava as salas de aula para enfrentar o mundo corporativo.

A parte externa da sede da subsidiária norte-americana no Brasil lembrava um clube de campo, com ampla vegetação, espaços esportivos, quiosques para alimentação, bicicletário, wi-fi em toda a área de convivência e até canil para que os funcionários pudessem levar seus cães. Jarina ficou impressionada com tudo aquilo. O interior também era surpreendente: cafeteria, sala de descompressão e de massagens. Tudo concorria para justificar a ambição coletiva.

Jarina conseguiu a vaga no setor de RC – Relação com o Cliente. A princípio, atuou como atendente e, havia cerca de dois anos, conquistara a posição de gestora da área. Deu-se o direito de viver intensamente a emoção quando lhe disseram: “Essa é a sua sala”. O conforto foi um incrível bônus, aliado à vitória de estar onde sempre sonhou. Representava, sobretudo, o reconhecimento de seu chefe como a atendente de maior potencial da empresa e a promessa de uma carreira meteórica.

Com a promoção, Jarina ainda passou a contar com a assistência médica estendida para a sua mãe, dona Áurea. Depois que enviudara, ela tinha sido diagnosticada com uma doença degenerativa autoimune. Assim, aquele emprego tão almejado acabou por suprir outra necessidade básica, além da sobrevivência. O salário de Jarina bancava os remédios importados dos quais dependia sua mãe, e de quem ela cuidava. Filha única, destinava à dona Áurea boa parte de seus rendimentos, dedicando a ela o tempo que restava dos seus dias agitados.

Como a boa empresa antenada que era, em dia com o progresso tecnológico, a Zênite mantinha os hábitos de compra dos clientes mapeáveis, classificáveis e mensuráveis em tempo real. Seu marketing era realizado de forma precisa e cirúrgica.

Ao assumir, com entusiasmo, o setor de RC, Jarina passou a liderar uma equipe de doze atendentes, responsáveis por monitorar os milhares de clientes espalhados pelo país para que retornassem às compras. De maneira bem competente, a companhia costumava manter em alta o Índice de Conversão – medida do retorno às compras da parte dos clientes. Tamanho desempenho não se restringia ao contato pessoal, ainda que a distância, mas também à eficácia da tecnologia de apoio desenvolvida nos Estados Unidos, a principal ferramenta de gestão usada.

Jarina lembrava muito bem de seus afazeres anteriores e posteriores à promoção, na mesma área. A princípio, sua tarefa era contatar os clientes afastados, dando incentivos ao retorno deles. De uns tempos para cá, no entanto, o Índice de Conversão ficava menor a cada mês. Como gestora, suas tarefas aumentaram bastante. Eram relatórios a preencher, números a acompanhar, metas a alcançar. Boa parte de sua intensa jornada

diária se concentrava nessas obrigações, principalmente em assegurar as metas mensais, trimestrais, semestrais e anuais do Índice de Conversão. Nem sempre ela conseguia sair no horário e não foram poucas as vezes em que fez serões atravessando a noite, esforçando-se ao máximo para cumprir o esperado. Naquela noite, por exemplo, conseguiu fechar o expediente antes das 20h, para ter uma surpresa.

– Muacy, o que está fazendo aqui?

– Você não responde as minhas mensagens nem atende minhas ligações, então resolvi saber o que está acontecendo – argumentou, enquanto descia do carro estacionado em frente ao portão de saída dos funcionários.

Ombros largos, com uma beleza discreta, um pouco acima do peso, alguns anos mais velho do que Jarina, o rapaz, mesmo hesitando, acabou lhe dando um abraço. Rever a namorada era tudo o que queria. Tudo o que ela menos queria, no entanto, era encontrá-lo. Seu desejo era ir logo para casa, ver e cuidar da mãe.

– O que está acontecendo? – ele quis saber.

– Trabalhando muito, a pressão está cada vez mais alta.

– Mas você sempre consegue chegar aonde é preciso – ele retrucou, enquanto abria a porta do lado do passageiro. – Entre, posso deixá-la em casa.

Muacy era apaixonado por Jarina, de quem admirava profundamente os cabelos escuros, fartos e brilhantes, as bem delineadas curvas do corpo e aquele jeito imponente de caminhar.

– Não tenho atingido as metas ultimamente. O Índice de Conversão tem caído a cada mês.

– Trabalho, trabalho, trabalho, você não pensa em outra coisa. Dá um tempo para...

– ... e lá vem você de novo – ela respondeu, mal-humorada.

– Você vive querendo completar as minhas frases e nem sempre acerta. Eu ia dizer...

– Não consigo parar de pensar em como posso encontrar maneiras de estimular as compras – respondeu, indiferente ao comentário de Muacy. – E você, tem alcançado as metas? – ela perguntou, provocativa.

Jarina achava Muacy devagar, sem ambição e avesso a desafios, justamente o oposto dela. Herdeiro da Magalhães, empresa industrial familiar de porte médio fundada pelo avô dele, o rapaz vivia o mundo corporativo ao seu modo. Liderava a área de Tecnologia da Informação – TI, embora não tivesse formação específica.

A empresa acessava o mercado por meio de uma rede de representantes, alguns do tempo do empreendedor. Embora criada havia muito tempo, a Magalhães ainda não vivera a transição de firma para empresa.

– Estamos vivendo um novo momento, com a implantação de um sistema integrado de gestão que vai unificar todos os demais.

Jarina pensou numa porção de ferramentas da Zênite que poderiam ajudá-lo bastante na introdução da novidade, mas achava inútil falar a respeito. Ela sabia que Muacy era competente e até muito bem-educado, mas se sentia incomodada com a limitação de horizontes dele, mesmo gerindo uma área de ponta.

– Tecnologia ajuda muito! Não imagino como a vida era antes dela – comentou, enquanto verificava as mensagens no celular.

– Sabe, Jarina, só consigo pensar em você passando o dia inteiro na tela do computador analisando números, clicando aqui e ali. Quando não é o computador, é o celular, lendo e enviando mensagens, emojis, com carinhas feias ou sorridentes, redes sociais... Depois da promoção você ficou muito sem graça.

Jarina continuou atenta ao celular. Não parecia dar a mínima para o comentário de Muacy. De fato, depois que entrou na Zênite, muitas de suas referências de vida haviam mudado. Considerava seu trabalho cheio de glamour, muito diferente do entediante mundo lá fora. E Muacy fazia parte dele.

– E como está sua mãe? – ele tentou, com êxito, puxar outro assunto, na esperança de que rendesse conversa.

– Por enquanto está bem, mas a doença tende a se agravar. E não há o que fazer, apenas continuar tomando os remédios, que só atenuam a evolução e retardam a piora. Eu me preocupo com ela e a amo demais. É a minha melhor amiga.

– Poxa, sinto muito – ele murmurou, enquanto estacionava em frente à casa de Jarina. – Pode ir, sei que é o que você quer.

– Acertou – ela comentou, ao beijar de leve o namorado, antes de sair rapidamente do carro. Sequer agradeceu a carona.

Muacy esperou receber um último aceno. Em vão. Jarina entrou sem olhar para trás.

20 FIEL DA BALANÇA

Dona Áurea não cabia em si de tão contente quando soube que Jarina havia entrado na Zênite, e ficou ainda mais feliz com a promoção. Foi um tremendo alívio ter a assistência médica estendida. Por tudo isso, louvava a empresa por existir e acolher sua filha.

Enfrentava a doença com muita coragem e não se deixava abater. Continuava apaixonada pela vida, com um entusiasmo contagiante. Era uma pessoa consciente de tudo ao seu redor, além de expressar uma beleza especial, mais interior do que exterior, embora tivesse preservado traços de boniteza no rosto marcado pelo tempo.

Grandes e expressivos olhos azuis, cabelos brancos sempre presos e o batom realçando a pele clara, dona Áurea gostava de se manter elegante mesmo que fosse para ficar em casa. Não fraquejava nem mesmo quando os sintomas da doença se manifestavam com mais intensidade, nos formigamentos que sentia nos pés e nas pernas.

O melhor momento do seu dia era a chegada da filha. Não se importava com os atrasos constantes, devidos aos serões. Às vezes a filha até dormia fora de casa, sempre tendo o cuidado de telefonar, avisando. Atenta aos ruídos da rua, sabia quando se tratava de Jarina diante da porta de entrada. Seu coração vibrava de alegria.

Nascida em uma cidade do interior, filha de modestos comerciantes, dona Áurea mantinha os hábitos simples de quem

não precisa de muito para viver. Gostava de fazer os pães em casa, bem como a massa e o molho do macarrão, mantendo a tradição de sua ascendência italiana. Depois que se casou, enfrentou sem queixas a constata instabilidade financeira do marido, que vivia mudando de emprego. Ambos levavam uma vida austera, sem luxos nem supérfluos, o dinheiro sempre na medida, apenas para o essencial.

Jarina nasceu e cresceu nesse ambiente sem lugar para excessos. Guardou na memória os alertas ouvidos na infância sobre “apertar o cinto” pois “papai está novamente desempregado”.

A experiência lhe deu uma certeza: jamais passar pelas agruras de seu pai, sem formação acadêmica e obrigado a pular de galho em galho, à mercê das reduções de pessoal que ceifavam os mais vulneráveis nas empresas. Sem nunca ter obtido realização pessoal no trabalho, Janos faleceu três anos depois de ter se aposentado. Por tudo o que Jarina assistiu e vivenciou, não queria repetir a saga do pai. Estudou e se preparou para vencer.

Ao longo do tempo, nunca viu sua mãe reclamar da vida, do marido, das finanças. Ao contrário, dava graças a Deus, como dizia, porque não faltara mistura nas refeições, nem pão à mesa, embora nem sempre com manteiga, é verdade.

Dona Áurea tinha orgulho da filha, do empenho com que se dedicava aos estudos, de maneira a garantir a vaga na faculdade para a área escolhida, e do sucesso quando conquistou o emprego tão ansiado. Jarina era sua joia mais preciosa, a razão do seu viver.

Talvez pela experiência como filha de comerciantes, sempre disposta a ajudar os pais na venda de secos e molhados, ou por mero bom senso, dona Áurea possuía uma sabedoria natural para

os negócios, algo que surpreendia Jarina. De vez em quando fazia sugestões muito interessantes. Quando foi promovida a gestora, por exemplo, a mãe lhe recomendou que não esquecesse o fiel da balança.

“*Fiel da balança?*”, Jarina estranhou a primeira vez que ouviu o termo, mas nunca esqueceu da analogia. Claro, a mãe explicou muito bem a que se referia com o alerta bem oportuno.

Na infância, Áurea costumava ficar sentada sobre os sacos de arroz, milho ou amendoim, apreciando o movimento no armazém. Tinha especial predileção pelo momento em que os produtos eram pesados, nas balanças mecânicas antigas, com dois pratos. Ela descrevia a coisa mais ou menos assim: em um deles era colocado o peso padrão e, no outro, a mercadoria a ser comprada. Quando ambos ficavam na mesma altura era sinal de que a quantidade de mercadoria tinha o peso correto. O fiel da balança era o ponteirinho que indicava o equilíbrio.

Dona Áurea contava essa história para que Jarina compreendesse o seu novo desafio, que a filha depois batizou de efeito-sanduíche, ou seja, a gestão de duas expectativas. Situada no meio, era pressionada tanto pelos que estavam acima, para que maximizasse continuamente os resultados, quanto pelos que estavam abaixo, para que mantivesse a qualidade das relações.

De fato, Jarina notava que gestores malsucedidos se inclinam mais para um lado do que para o outro. Se pendem para os resultados, na ânsia de atender seus superiores, transformam inevitavelmente os seus subordinados tentando atingir os fins almejados pela alta liderança. Se pendem para o lado das relações, na busca de conquistar a simpatia dos colaboradores, são malvistas por seus superiores, distanciando-se dos resultados dos negócios em troca de criar uma confraria.

Os melhores gestores são os fiéis da balança. Sabem encontrar o equilíbrio entre os dois pratos: os resultados e as relações. Não excluem uma das partes ao enaltecer a outra.

Jarina sempre lembrou da lição, mas achava muito difícil implementá-la sob a liderança de Kiran, o homem-chave que conduzia a companhia com braço de ferro.

3 O PODER POSICIONAL

Quando estava na faculdade, Jarina imaginava uma organização como o Olimpo, a montanha mais alta da Grécia, habitado no topo pelos deuses, logo abaixo pelos semideuses e, na base, por heróis e mortais.

Para ela, os CEOs eram os deuses. Depois de tomarem os elevadores a cada manhã, envolviam-se com infinitas reuniões lá nas nuvens, longe de onde a vida acontece, cá na Terra, no mundo dos mortais.

Isso quando estão nas sedes corporativas e em seus gabinetes, geralmente amplos e imponentes. Nos outros dias, vivem como nômades, refugiando-se nas salas VIPS dos aeroportos e voando acima de turbulências, rumo a hotéis em que a opulência está garantida, para comparecer a feiras, simpósios, conferências e convenções.

Mesmo com todo esse aparato, o chão parece estar sempre tremendo sob os seus pés. Por isso, a palavra mudança retorna todos os anos, quando é realizado o planejamento estratégico. Da mesma forma, são frequentemente revisitados termos como romper paradigmas, rever pressupostos, avaliar as tendências, analisar a concorrência e compreender o último modismo do *management*.

Envolvidos com a esfera econômica da existência, os CEOs das grandes organizações chegam a superar chefes de Estado em poder. Ser um deles tornou-se a senha para entrar no mundo do mercado e da meritocracia, como garantia para a prosperidade.

Alfred Kiran era um desses e não seria o homem-chave da Zênite para a América Latina não fosse a sua dedicação exclusiva como representante incontestado da cultura da empresa.

Nem alto nem baixo, olhos miúdos, porém firmes, Kiran era uma referência de executivo e de sucesso na carreira tanto para os estudantes de administração como para outros líderes e empresas. Mantinha presença marcante na mídia de negócios e trafegava com desenvoltura nas redes sociais, para deleite dos seus milhões de seguidores.

Kiran tinha feito carreira na Zênite. Começara cedo na subsidiária brasileira e a diretoria havia apostado em seu empenho e preparo, levando-o a ocupar a área de tecnologia na matriz norte-americana. Lá, durante três anos, tinha absorvido a cultura da companhia, aprimorado o inglês fluente e hoje era considerado um homem-chave como CEO para a América Latina.

Regalias e primazias tinha de sobejo. A posição de relevo abriu-lhe várias portas, até porque a companhia esteve sempre presente com destaque nos vários rankings promovidos pelas revistas de negócios – as mais admiradas, as mais inovadoras, os lugares preferidos para se trabalhar –, além de ganhar prêmios oferecidos por câmaras, associações, federações e afins.

O restrito mundo dos CEOs, antes um território bem masculino, vinha abrindo espaço para as mulheres, e Jarina ambicionava o poder posicional. Apreciava muito as primazias do cargo de gestora, mas sabia que podia ir além. Ambição não lhe faltava. Passou a sonhar com o topo do Monte Olimpo, ansiando por vivenciar aquelas reuniões nas nuvens, distante de onde a vida real acontece, no reles e enfadonho mundo dos mortais.

4 O INVERNO RIGOROSO

– Demitida.

Jarina estremeceu. Não podia nem queria acreditar no que ouvia. Pega de surpresa, tentou conter o espanto e o choro. Como assim, mandada embora da empresa dos seus sonhos, onde fazia uma carreira promissora?

Diante do silêncio e do olhar perdido de Jarina, a mensagem foi repetida com mais firmeza na entonação:

– Espero que tenha ouvido bem: você está demitida.

Embora tivesse promovido Jarina havia dois anos, valorizando com justa razão suas competências e os resultados do trabalho impecável que realizava, Kiran foi direto ao ponto, sem titubear, quando anunciou a decisão à jovem funcionária cuja ambição conhecia e até admirava. Homem de confiança, Kiran não pensava duas vezes ao defender com braço forte os interesses da companhia.

– Uma boa atendente não é, necessariamente, uma boa gestora. É claro que as suas responsabilidades aumentaram, as metas se elevaram, mas nossos produtos são os melhores do mercado e você conta com uma equipe bem preparada para ajudá-la. Com todos esses trunfos, o que aconteceu? Fomos perdendo continuamente, mês a mês, tanto nossa habitual parcela de mercado quanto a lucratividade. Os números dizem tudo.

Parecia um pesadelo. Ela havia se dedicado muito, empenhando toda a sua vida naquele emprego. Encolheu-se tanto na cadeira que sua estatura mediana parecia diminuir, de tão acabrunhada que ficou. Logo ela, impetuosa, dinâmica, capaz de tocar sete instrumentos ao mesmo tempo, tal a sua capacidade de realização e energia para liderar vários projetos simultâneos. Foi por ser combativa e competitiva que conquistara a promoção tão ambicionada. Paradoxalmente, foi também o que a derrubara logo no segundo degrau de uma escada que, esperava, iria conduzi-la ao topo do Monte Olimpo.

– O papel do gestor é produzir resultados – lembrou Kiran, como se Jarina não soubesse. Depois de uma breve pausa, acrescentou friamente: – Vamos fechar todas as unidades deficitárias. Se as receitas não crescem, o jeito é reduzir as despesas. Pura matemática, não há segredos. E é o que estamos fazendo: ajustando a equação.

Ainda muito aturdida, Jarina fazia um retrospecto mental, para entender a realidade. Não parecia possível que dois anos antes ela tivesse sido enaltecida como uma profissional exemplar a ponto de conquistar um cargo, e agora estivesse sendo posta no olho da rua. Queria dizer alguma coisa, quem sabe útil para demover Kiran, mas estava em transe. Justo ela, tão convincente nas comunicações, permanecia sem palavras.

Várias coisas passavam por sua cabeça, a começar pela triste trajetória do pai. A comparação, a seu desfavor, fazia sentido para ela. A tendência, então, seria a das demissões sucessivas sem chance de subir mais um degrau sequer. Era como se os demais degraus da escada imaginária tivessem desaparecido por completo, deixando apenas o vazio. Lutava contra seus medos, dentre eles o da rejeição, agora acionado por conta da demissão.

Não se tratava de um mero desligamento. Havia apostado todas as fichas naquele trabalho, ao longo dos últimos quatro anos desde o seu ingresso como estagiária e depois como atendente. Em menos de cinco minutos, todo aquele sucesso desmoronou. Era como se nunca tivesse existido.

Jarina pensou na mãe, na impossibilidade de continuar com o mesmo padrão de atendimento médico, nos caríssimos remédios importados. Fora suas próprias perspectivas, aquilo fazia a notícia da demissão cair como uma hecatombe. Não tinha palavras para expressar a frustração, a indignação, o sentimento de fracasso. Kiran, por sua vez, não estava mesmo disposto a escutá-la. Tinha mais o que fazer, diante da pressão da matriz para que os resultados melhorassem. Como sempre, não havia tempo a perder.

– Segunda-feira venha buscar suas coisas – disse, seguindo para a sala de reuniões, onde já o aguardavam.

Era o sombrio final de uma sexta-feira fria. Jarina se retirou sem conversar com ninguém. Desceu ao térreo. Atravessou o átrio de oito metros de altura ouvindo o barulho dos saltos de seus sapatos sobre o piso de mármore. Antes de passar pela porta giratória de saída, releu mais uma vez os valores da companhia cunhados na parede do hall de entrada. Lá fora, respirando o ar do começo da noite, desabou em lágrimas quando avistou a fachada da empresa estampando a soberba logomarca que imaginava fazer parte de seu futuro glorioso. Engolindo em seco, assumiu a realidade, para viver as consequências do sonho interrompido.

Jarina atravessou o estacionamento com o frio soprando em suas orelhas. O inverno fazia a sua parte.

5 A MIOPIA DE MERCADO

Jarina não queria preocupar sua mãe nem demonstrar fraqueza. Precisava se recompor. Certa de que um ombro amigo seria um porto seguro, pensou em quem poderia ajudá-la agora. Fazia tempo que não ligava para Muacy, sempre assoberbada com o trabalho. Havia dias não atendia nem respondia às ligações e mensagens dele, como de hábito.

Ninguém seria melhor do que ele. Era a pessoa ideal, sempre tolerante com as idas e vindas do namoro e com o humor oscilante de Jarina. Dito e feito! Ele aceitou, alegremente, o convite da namorada para um encontro na hamburgueria que frequentavam de vez em quando.

– A decisão de Kiran veio pronta, seca, sem espaço para questionamentos – disse, inconformada, desabafando de supetão.

Muacy segurava as mãos dela, paciente e solidário. Jarina, finalmente, conseguia dizer tudo o que pensara antes, quando ainda estava sem ânimo para abrir a boca.

– Eu até concordo com os argumentos dele, porque as metas realmente não foram atingidas, mas faltou consideração com o meu empenho, dedicação e compromisso. Tantas noites sem dormir à base de energéticos, balas e café para nada.

– Eu sou testemunha disso – admitiu Muacy, ele também se sentindo vítima do que ambos consideravam injusto.

– Metas! Metas! Metas! Só se fala em metas! – ela se exaltou.

– Não é diferente na Magalhães: metas de produção, metas de faturamento, metas de qualidade... é assim que as coisas funcionam em todos os lugares!

– E funcionam por lá?

Muacy ficou quieto, apenas pensando a respeito. Fizeram o pedido. Enquanto aguardavam o preparo dos sanduíches, em pé, encostados ao balcão, Jarina comentou, finalmente dando a informação que havia mantido para si mesma até aquele momento:

– Os produtos e serviços da Zênite não estão mais correspondendo às expectativas dos clientes, mas a diretoria não enxerga.

– A Zênite continua líder de mercado, eles sabem o que fazem – Muacy arriscou opinar, certo de que a empresa estava cinquenta anos à frente das outras.

– O mercado mudou muito, mas a liderança não percebe – contrapôs Jarina.

Para Muacy, entretanto, a Zênite era uma referência. Assim, ele insistiu:

– Não concordo com você. Acho que eles se prepararam para os novos tempos – Muacy queria argumentar mais do que contrapor. – O e-commerce, as vendas on-line, as redes sociais, os investimentos em tecnologia, tudo isso mostra uma empresa bem conectada com a atualidade.

– Mas há algo além disso tudo e que não estamos compreendendo direito. O fato é que os clientes estão indo embora e não sabemos responder à altura. Se vão em busca de alternativas é porque a Zênite não as oferece. A concorrência se

ampliou muito nos últimos anos. Estamos diante de um ponto cego.

– Acho muito difícil uma empresa como a Zênite estar cega diante de todas as mudanças no mercado – Muacy continuou, embora também estivesse disposto a compreender as razões da demissão de Jarina. – Os caras lá de cima não costumam errar a pontaria.

Quando os sanduíches ficaram prontos, Muacy e Jarina se acomodaram nos bancos diante da mesa fixa, revestida de fórmica.

– Kiran pegou pesado comigo – ela comentou, quase sussurrando.

– Ele é considerado um mestre quando se trata de gestão – disse Muacy, reforçando os próprios argumentos. – Suas palestras estão sempre cheias e não perco uma entrevista dele.

– Sim, é competente, sem dúvida, mas leva a palavra *resultado* estampada na testa. Para ele, nada mais importa – acrescentou Jarina.

– Ele é a mesma pessoa que promoveu você!

– Lembro muito bem, mas certamente não foi pelos meus lindos olhos nem pelo nariz arrebitado. Eu atingia todas as metas no começo.

– E o que aconteceu de lá para cá que mudou tanto esse cenário promissor?

– O desafio era bem complexo. Eu tinha uma equipe para liderar. Uma coisa é conseguir os resultados por sua conta e risco, como parte de um grupo, outra é fazer outras pessoas também terem sucesso. Eu nunca havia liderado ninguém. Foi a minha primeira experiência como gestora. Kiran poderia ter sido mais complacente.

– Mas a matriz também não deve ser muito complacente com ele.

Enquanto Jarina limpava o rosto sujo de ketchup com o guardanapo, Muacy tratava de se livrar da mostarda nos lábios. Ao mesmo tempo, tentou mudar de assunto para amenizar o constrangimento daquele tema tão delicado.

– Nosso primeiro encontro foi em uma lanchonete, lembra?

Jarina assentiu com a cabeça. Muacy persistiu no assunto bem pessoal, na esperança de aliviar os ressentimentos da namorada.

– E foi nesse dia que rolou nosso primeiro beijo – ele evocou a lembrança com um sorriso, mostrando os dentes claros e perfeitos, em contraste com a tez morena.

Jarina correspondeu da mesma forma, mas o breve sorriso não escondia a tristeza em seu olhar.

– Faz tempo que a gente não sai para caminhar, juntos, ao ar livre. Vamos combinar um dia? – Muacy aproximou-se, tocando levemente os lábios dela, não sem notar a lágrima solitária que percorria aquele rosto tão bonito.

*image
not
available*

– Ele é muito ocupado. Sempre foi difícil conseguir um horário para falar com ele. Geralmente as convocações partiam dele, quando havia algo urgente e do seu interesse para tratar.

– E sobre o que vocês falavam?

– Sobre o Índice de Conversão, as reclamações de clientes que conseguiam chegar à diretoria, as metas a atingir, as prestações de contas com a matriz, a produtividade no atendimento... por aí.

Dona Áurea continuou se balançando.

– E você, o que conversava com a sua equipe?

Jarina pensou alguns segundos.

– Não era muito diferente.

– Tenho uma pista sobre o que está acontecendo com a Zênite.

“Não é possível que minha mãe saiba mais do que os executivos da empresa, todos com MBA no exterior”, pensou Jarina, ao ouvir os atrevimentos da mãe.

– Acho que vocês não gostam de gente – sentenciou dona Áurea.

Jarina não concordou nem discordou. Permaneceu em completo silêncio, mas bem atenta, afinal estava diante da pessoa que mais levava a sério.

“O fato é que alguma coisa não está certa”, refletiu a jovem, sem fazer nenhum comentário. Mas admitiu, intimamente, que se sentiu tão provocada com a conversa que, por ora, até esqueceu o choque da demissão.

– Mamãe, estou exausta. Parece que jogaram um piano em cima de mim. Vou me deitar.

*image
not
available*

O poder relacional, Jarina sabia, faz parte da infindável arte das relações humanas. Inclui alguns ensinamentos de sua mãe, como a conversa sincera, o diálogo aberto, a escuta sem julgamentos, a autenticidade, a diversidade, a alteridade, o compartilhamento. “É por meio da troca de ideias que se acende o pavio da criatividade que inflama a boa inovação.”

Tomada por reflexões e diálogos interiores, Jarina nem percebeu que o sol já brilhava alto no céu, abrindo um amplo espaço entre as nuvens para mostrar todo o seu esplendor. E foi sob aquele calor suave, típico do inverno, que ela voltou bem mais leve para casa.

– Bom dia, filha! Muacy ligou para o telefone aqui de casa, porque não está conseguindo falar com você no celular.

– Saí para caminhar, não estava a fim de conversar com ninguém, muito menos com ele – a jovem retrucou, enquanto descalçava os tênis.

– O que é que há, filha? Muacy é um bom rapaz. A gente tem a tendência de colocar os relacionamentos no piloto automático. Acontece em casa, na família, na empresa e também nas ligações amorosas. Vão ficando desinteressantes. Perdem a graça.

– Com você a relação é sempre interessante e cheia de graça – a filha comentou, abraçando afetuosamente a mãe.

Dona Áurea acabara de passar o café no coador de pano, um hábito que trouxera do interior, aromatizando a cozinha, para em seguida colocar as xícaras na mesa, enquanto continuava a divagar alto.

– Em casa, o homem pensa que conhece bem a sua esposa, os pais pensam que conhecem perfeitamente os filhos. Ledo

*image
not
available*

As relações dependem das percepções que se têm do mundo ao redor. Agimos e reagimos conforme a maneira como vemos a realidade, e não necessariamente se trata da realidade em si.

E aí vinha o mais intrigante:

Por conta das nossas percepções, acabamos criando a realidade que queremos ou a realidade que tememos. Sim, porque as nossas percepções, as imagens que criamos do mundo definem nossas decisões e ações. E estas, por sua vez, moldam a nossa realidade, confirmando, pois, nossas crenças.

“Será que estamos com as percepções corretas sobre os clientes?”, Jarina refletia, continuando a leitura.

Em outras palavras, a percepção muda a coisa percebida. Ou seja: a maneira como percebemos alguém afeta o comportamento dessa pessoa. Faça um teste. Avalie a qualidade da relação que se estabelece em um relacionamento cuja premissa é a desconfiança. Avalie as práticas que você adota, nesse caso. Em contraponto, faça a mesma coisa diante de uma relação baseada na premissa da confiança. É possível imaginar as diferenças em cada uma das situações. E, da mesma forma, os desdobramentos e os resultados obtidos.

“Se transferirmos esse mesmo raciocínio para as relações com os clientes”, pensou Jarina, “é possível compreender a queda no desempenho e nos resultados na Zênite.”

A moral da história – de acordo com suas conclusões até ali, devidamente anotadas – é que o novo poder está em administrar a qualidade das relações. E mais: “Essa é uma competência que precisará ser criada, desenvolvida e aprimorada. Mas ela

*image
not
available*

ilustrar o problema de comunicação e de relacionamento que existe nas empresas. A partir daí, seguiu em frente:

“Em proporção maior ou menor, lá está o ponto cego, ocultando pensamentos, omitindo sentimentos, reservando opiniões, apagando ideias e dissipando informações de todos os tipos. Com isso, as empresas vivem de meias verdades ou meias mentiras, jamais de uma verdade plena. E onde não há verdade, não há vida. Isso explica, em parte, o problema que a Zênite vem enfrentando.

A maldição do ponto cego estende-se para o mercado e os clientes. É quando os clientes pensam e sentem, mas se calam. Não vislumbram espaço para declarar os seus sentimentos, por notar a ausência de interesse e acolhimento. Preferem omitir-se ou migrar para o concorrente. A maldição do ponto cego gera, portanto, perda de clientes e de vendas, de aprendizado e de lucros.

O que fazer diante disso tudo? Romper com o ponto cego e abrir-se a informações, pensamentos e sentimentos de pessoas, colaboradores e clientes.

A maldição do ponto cego pode ser tratada e curada. Requer a existência de confiança nas outras pessoas, de interesse pelo que pensam e sentem e despojamento para escutar sem julgamentos nem ressentimentos.”

Subitamente, Jarina suspendeu a linha de pensamento, absorta em lembranças e disposta a registrá-las também. Havia algo além da superfície.

*image
not
available*

11 A DESEJADA REVIRAVOLTA

Naquela fria manhã de domingo, Jarina acordou mais cedo, embora tivesse dormido pouco. Vestiu a camiseta tipo segunda pele e depois o agasalho de moletom. Reforçou a proteção com cachecol e gorro e saiu em direção ao parque.

Caminhou pelas ruelas até acessar o circuito de corridas, no grande parque da cidade, e disparou em sentido contrário ao da maioria, tomando cuidado para não esbarrar nas pessoas. Sabia que Kiran costumava caminhar ali todo domingo de manhã. Já tinham se encontrado muitas vezes naquele trajeto. Não raro, até haviam compartilhado breves momentos e conversas ocasionais, para descansar e se refazer do esforço.

Mesmo que antes tivesse acontecido de maneira muito natural, agora seria bem diferente. Concentrado, como sempre, ele nem a reconheceu ao passar a seu lado. Jarina deu meia-volta e emparelhou com ele, para dar a impressão de uma coincidência.

– Bom dia!

Kiran desacelerou.

– Bom dia! Ei, é você, Jarina?

Ambos exalavam fumaça branca ao respirar, ofegantes.

– Sim, podemos correr juntos?

– Vamos lá! – ele concordou, acentuando a corrida.

Fizeram a primeira volta e Kiran notou que Jarina não estava dando conta do ritmo que ele imprimia ao exercício. Quando ela

*image
not
available*

certo e a padronizar o sucesso anterior, em um mundo que se altera o tempo todo. É aí que a Zênite está cavando o seu fracasso. Ela vive uma espécie de aristocracia.

Kiran respirou fundo. Ainda surpreso com a argumentação, em vez de se insurgir, voltou à questão inicial, atribuindo a Jarina seu próprio fracasso.

– Não entendo aonde quer chegar. Você estava no papel de gestora justamente para produzir resultados. Por que não conseguiu?

– É bem simples, Kiran. Boa parte da minha gestão era gasta na maximização do lucro por meio do aumento das receitas e da diminuição das despesas. Mas essa fórmula clássica não dá mais certo.

Kiran, embora visivelmente injuriado, manteve a compostura e pediu mais dois cafés, tão logo a atendente apareceu para lhe entregar a conta solicitada.

– Quero ter a chance de apresentar uma nova equação do lucro – disse Jarina, com um brilho instigante no olhar.

– Nunca ouvir falar nisso... E qual é? – ele retrucou, desdenhando, enquanto servia a água remanescente. Reconhecia e, aparentemente, até admirava a Jarina atrevida e petulante dos velhos tempos.

– Lucro = cliente fidelizado + colaborador comprometido.

Kiran refletiu sobre a diferença entre as duas equações. A primeira, uma versão contábil, financeira, numérica. A segunda, com base em duas relações, com o cliente e com o colaborador. Até fazia sentido, mas como medir? Ainda imerso em suas próprias dúvidas, ele procurou se concentrar na próxima observação de Jarina:

*image
not
available*

12 AQUELE QUE NÃO QUER VER

Jarina entrou em casa cantarolando. Dona Áurea, que cortava legumes na cozinha, se animou com a visível alegria da filha.

– Até parece que ouviu o canto do rouxinol.

– Estive com o Kiran no parque – ela contou, abraçando a mãe, que cheirava a cebola.

Dona Áurea não estranhou a notícia; conhecia a ousadia da filha e provocou:

– E aí, sua enxerida?

– Aí que negociei com ele o meu retorno, sob condições.

– E quais são as condições, sua doidinha?

– De eu mesma me demitir, sem direito a indenização, ao final de oito semanas, caso não consiga reverter o Índice de Conversão.

Dona Áurea respirou fundo.

– E você está segura de que vai conseguir?

– Confesso que sinto um friozinho na barriga. Estou desafiando a inteligência de uma empresa bem-sucedida, eu, uma reles fedelha.

Dona Áurea, curiosa, pediu detalhes:

– Você tem algum plano?

– Tenho intenções.

Dona Áurea terminou a preparação dos ingredientes do almoço e começou a cozinhar alguns, mas em fogo baixo,

*image
not
available*

Se as pessoas existissem somente para obter lucro, não haveria relacionamentos saudáveis entre elas, apenas jogo de interesses. E a vida seria uma infeliz solidão pautada pela desconfiança.

Do mesmo jeito, empresas que só visam ao lucro vivem igual desdita: a de não conseguir uma boa qualidade de relacionamento com colaboradores e clientes, porque têm como regra o estrito jogo dos interesses e da desconfiança.

Mas, se empresas são pessoas, elas podem se relacionar com o seu mercado da mesma forma que os seres humanos entre si. Pessoas admiradas e procuradas para iniciar e perpetuar relações são verdadeiras, generosas, empáticas. Têm berço, como se costuma dizer, traduzindo boa educação. São éticas e espiritualizadas. Em outras palavras, têm um conjunto de valores que vai muito além da mera perseguição ao lucro.

Se a Zênite é semelhante a uma pessoa, então está aí a chance de ser cortejada, admirada, com a qual vale a pena se conectar e se relacionar, não apenas para meras transações comerciais, mas para tê-la ao lado o resto da vida.

É possível levar a Zênite a abrir mão dos cacoetes da aristocracia e substituir esse triste costume pela humanização necessária?

Claro que sim! É isso o que vou fazer junto com a minha equipe. Vamos começar pelo RC – Relacionamento com o Cliente. Amanhã minha proposta vai ao ar, com entusiasmo e satisfação.”

Animada com o que acabava de registrar e ainda com uma série de reflexões na cabeça, Jarina finalmente deixou o quarto para compartilhar com a mãe a deliciosa refeição que espalhava

*image
not
available*

2

*image
not
available*

comprarem de novo. Outros pareciam ressabiados com a nova conduta da chefe, que ultimamente ficava mais dentro do que fora de sua sala.

– Precisamos arranjar tempo para trocar percepções. Nossas percepções são mais determinantes para os desempenhos do que informações, dados e estatísticas que constam nos relatórios da companhia. Talvez seja por isso que a gente use tão pouco esses dados.

Alguns continuavam mexendo no *headset* enquanto escutavam.

– Vocês estão muito isolados, embora trabalhem lado a lado. Quero ouvi-los e pedir que ouçam uns aos outros. Temos de aprender a nos ouvir, para saber como ouvir os clientes com a devida atenção.

Os mais dispersos começaram a se concentrar no que dizia a gestora, que parecia nova, não a mesma de antes.

– Eu sei que o tempo de escuta e de troca entre nós joga contra a produtividade e as recompensas. Mas, quando alguém é ouvido com atenção, tende a sair do isolamento e se sentir acolhido. Ouvir é uma mágica transformadora das relações.

A conversa exalava um novo e diferente aroma. Tinha cheiro de novidade.

– A qualidade do diálogo vai ser a porta de entrada para uma Zênite mais humana.

– Mas a Zênite é uma empresa humana – retrucou Matilde, apaixonada pela companhia.

– Humana de verdade, quero dizer... – contrapôs Jarina, sem a preocupação de se fazer entender imediatamente. – Aliás, como é mesmo o nome do nosso setor? – perguntou, já adiantando a resposta: – RC, Relacionamento com o Cliente.

*image
not
available*

mim sou eu. Fico bem incomodado quando você quer me levar para onde eu não quero ir”.

– Caramba! – Pedro deixou escapar, acrescentando: – Ele nunca havia dito isso antes.

Cris se apresentou, na sequência.

– A queixa do seu Paulo Aranha vai por aí:

“Eu me sinto bem desconfortável quando o processo e as informações estão todos nas suas mãos e eu fico à deriva”.

– Isso que é necessidade de controle – Cris comentou.

– Sem julgamentos, lembram? – interveio Jarina. – Agora é registrar, aceitar e compreender. E você, Glorinha?

– Quando perguntei, não obtive uma resposta, mas um desabafo:

“De uma coisa você não pode esquecer: no final das contas, sou eu quem paga as contas. Então, devagar com o andor e não adianta colocar a carroça na frente dos bois.

Às vezes os seus interesses se sobrepõem aos meus e isso me desestimula a continuar comprando de você”.

Quem se apresentou em seguida foi Bia.

– O que o cliente me disse também foi por aí:

“Quando você espreme o prazo para que eu tome a decisão sob pressão, parece que quer arrancar o pedido ou fazer a venda na base do tapetão. Afinal, você quer conquistar o pedido ou a mim? Na base da ameaça, você até pode acelerar a decisão e levar o meu dinheiro,

*image
not
available*

setor de RC – Relacionamento com o Cliente começava a cumprir o seu papel de função estratégica na companhia.

Para Jarina, a Reviravolta AIA tinha todo o potencial para fazer a mudança necessária na Zênite. Mas ela, como gestora, ainda tinha algumas cancelas pela frente: conquistar toda a equipe e o diretor. Como Kiran ia avaliar tudo aquilo?

*image
not
available*

16 OPOSIÇÃO E CONEXÃO

Jarina estava em seu quarto preparando a primeira reunião com Kiran quando escutou um estrondo, que parecia vir da cozinha. Assustada, correu até lá, preocupada com sua mãe. Dona Áurea, espantada e bem confusa, estava se sentando na cadeira de fórmica, aos prantos. A pilha de pratos que antes levava nos braços jazia no chão, espatifada em mil caquinhos.

– Calma, mamãe, não chore – consolou Jarina. – São só pratos, a gente compra novos.

– Não iguais a esses – dona Áurea continuou choramingando, muito sentida. – Eram da minha avó.

– Uma hora haviam de quebrar... é o que acontece com os que a gente usa e lava. Estão em risco, mas não inutilmente a salvo, sem ir à mesa.

– Sempre levei esses pratos da pia para o armário, sem problemas e do mesmo jeito. Hoje, parecia que estavam mais pesados do que das outras vezes.

– Mamãe, está feito. Ainda bem que a senhora não tropeçou. Fique tranquila, sentadinha aí. Vou esquentar água para fazer um chá e, enquanto espera, num instante limpo o chão.

Jarina sabia que um dos efeitos da doença degenerativa autoimune da mãe era, justamente, o enfraquecimento dos músculos.

Existem moléstias passageiras; algumas nunca se repetem. Outras vêm para ficar. Todas têm suas funções. Dona Áurea não

*image
not
available*

17 A PRIMEIRA SÚPLICA

Jarina não arranjava posição para o cachecol. Ora cobria o nariz, ora o afastava da boca. Inquieta, alternava movimentos contrários: afrouxava, apertava. Também o gorro na cabeça parecia não ter lugar. Ela aguardava na antessala vazia, quando sentada sentia frio e, ao caminhar, para lá e para cá, conseguia se aquecer. Então recomeçava tudo de novo, o cachecol, o gorro, as posições.

Na parede, havia um quadro com os dizeres de um provérbio árabe: *Se o cavalo vencer uma vez, sorte. Se o cavalo vencer pela segunda vez, coincidência. Se o cavalo vencer pela terceira vez, aposte nele.* E se Kiran considerasse mero golpe de sorte as descobertas da primeira semana?

Já passava da hora combinada e a reunião da diretoria não terminava. Jarina sentia gotas de suor escorrendo das axilas rumo à cintura – de calor ou puro nervosismo. Do que estão tratando? Será de economia, mercado, concorrência? Será de contenção de custos? Será de Índice de Conversão, justamente o que baixou mais ainda na semana passada?

Jarina estava ansiosa para conversar com Kiran sobre a Reviravolta AIA. Ele precisava saber das primeiras descobertas. A reunião não podia ser adiada, porque agora só lhe restavam sete semanas. Não era só seu emprego que estava em risco, mas também o futuro da empresa.

Embora fosse uma empresa bastante premiada, a Zênite se perdera no caminho. Estava sem rumo. Mantinha o fôlego, mas

*image
not
available*

em terrenos opostos, não seria impossível encontrar um ponto de conexão.

– Eu sei que posso parecer uma garota folgada diante de tantos homens experientes que acabaram de sair daqui – começou Jarina, tentando ser ouvida. – Sei, também, que você duvida de minha capacidade de trabalhar na Zênite por conta dos atuais desafios. Sou grata e valorizo tanto o que posso contribuir como o voto de confiança recebido. Eu quero honrar essa oportunidade que me foi dada.

Kiran escutava com o semblante fechado, tenso, rugas na testa.

– Talvez um novo olhar, mais feminino e jovem, a partir de um ângulo diferente, possa ajudá-los nesse momento – afirmou Jarina, certa de que tocava em uma questão controversa, a julgar pela composição essencialmente masculina daquele Olimpo.

Kiran se mantinha impassível, somente o sutil tique da sobrancelha denunciando sua irritação.

– acredite, farei tudo para não desapontá-lo – suplicou.

Kiran, finalmente, olhou para ela.

– Uma dúvida: além dos cortes de pessoal, vocês falaram de clientes? – ela questionou, com firmeza.

Kiran repassou rapidamente a pauta. Não, não falaram. Concentraram-se nas cobranças vindas dos Estados Unidos, principalmente sobre as metas, os orçamentos, o Índice de Conversão em baixa.

– Kiran, desculpe o atrevimento, mas será que os seus diretores sabem quem é o cliente da Zênite? Eles o conhecem? Existe um consenso a respeito da própria empresa? Ou é como se cada um vivesse uma Zênite distinta?

*image
not
available*

“De uma coisa você não pode esquecer: no final das contas, sou eu quem paga as contas. Então, devagar com o andor e não adianta colocar a carroça na frente dos bois.

Às vezes os seus interesses se sobrepõem aos meus e isso me desestimula a continuar comprando de você.”

“Quando você espreme o prazo para que eu tome a decisão sob pressão, parece que quer arrancar o pedido ou fazer a venda na base do tapetão. Afinal, você quer conquistar o pedido ou a mim? Na base da ameaça, você até pode acelerar a decisão e levar o meu dinheiro, mas desse jeito nunca vai me conquistar. É muito ruim o sentimento posterior de ter caído em uma cilada.”

“Sob ameaça e percebendo que querem me amedrontar, não pensarei duas vezes em migrar para outro fornecedor que me ofereça liberdade e paz de espírito. Por isso, não se chateie quando eu resolvo buscar outras informações para me sentir mais confiante ao tomar decisões.”

“Agrada-me quando, diante de alternativas, você me oferece espaço para fazer a minha escolha. E também aprecio quando você respeita o meu tempo para pensar na melhor alternativa, sem me pressionar. Assim eu me sinto respeitado e à vontade para, conscientemente, chegar à melhor decisão.”

“Compreenda que a melhor decisão para mim também é a melhor para você, no médio e longo prazos. Quem disse que tudo é para já? Penso que a nossa relação vai além dos prazos espremidos das metas e necessidades financeiras de vocês. De que adianta atingir as metas do mês e perder o cliente para sempre?”

*image
not
available*

18 OLHAR ENVIESADO, SEGUNDA SEMANA

Todos aguardam ansiosos, nas baias, a chegada de Jarina. Conversavam animadamente, alguns mais curiosos com o desafio da segunda semana, outros temerosos com a aprovação lá de cima, em dúvida se permitiriam ou não a continuidade da experiência. O clima estava ainda mais tenso na companhia e o Índice de Conversão em declínio alimentava boatos sobre demissões.

Ao sair do elevador, ainda no hall, Jarina atraiu todos os olhares. Ela se surpreendeu com a cena à frente. Nunca tinha visto os colaboradores tão desligados de seus *headsets*, sendo que alguns estavam em cima das mesas e outros pendurados nos pescoços, não pendendo das orelhas.

A gestora de outrora cobraria de imediato a tarefa contínua de contatar clientes para que a meta de atendimento fosse atingida ou, no melhor dos mundos, superada. Para isso, quanto mais rápido cada um se livrasse da ligação em curso, melhor. Nada de empatia, de tentar compreender o problema relatado atenta e cuidadosamente, com risco zero de estabelecer alguma conexão emocional.

A gestora de agora tinha outras intenções, incentivada pela prática. Ela também aprendia, e muito, a cada passo. Na equipe, os ânimos divergiam. Para Robson, a semana anterior havia sido fogo de palha e tudo retornaria ao que era antes. Fernandes ressentia-se da queda no indicador de atendimento e Guilherme se preocupava ainda mais por causa da diminuição dos ganhos

*image
not
available*

Lembrando da sua relação com Janos, ela sempre encontrava uma forma de ressaltar a importância de compreender ambos os lados, sem aliviar a sua parte.

– É claro que a gente se desaponta, uma vez ou outra. Quem está livre das decepções? Só que, na mesma medida, também desapontamos os outros.

Jarina pensou no que sentiu em relação a Kiran quando foi demitida, mas admitiu que o contrário também devia ter acontecido, ou seja, ela também o decepcionara. Desencantos de parte a parte podiam ser observados em suas outras relações: com Muacy, os integrantes de sua equipe, os colegas de trabalho das demais áreas da empresa, as amizades.

– As relações vão além do que se vê.

– Explique melhor, mamãe – ela pediu, enquanto servia a xícara de chá recém-preparado como digestivo.

– O fato é aquilo que se vê. As relações vão muito além dos fatos. Se ficarem restritas apenas aos fatos, as relações se tornam superficiais.

– O que mais existe são relações superficiais – Jarina admitiu, com ar de frustração.

– Isso acontece quando ficam limitadas ao que se vê. E o que se vê são os fatos, os comportamentos e as ações. Essa pequena parcela de um todo bem maior pode ser enganosa.

– Mamãe, a senhora me disse que boa parte da nossa felicidade depende diretamente da qualidade das nossas relações. Então, se vivermos apenas essa superfície, a nossa felicidade vai ficar comprometida, estou certa?

– Sim, está. Quando a gente fica apenas no que é dito, fantasia sobre o que não foi dito. Essas fantasias são muito perigosas. Elas costumam ficar bem longe da realidade.

*image
not
available*

– Sempre sobra para os líderes. E os funcionários? Qual a parte deles nessa história?

– O líder é referência. Detalhes do comportamento dele, por mais insignificantes que sejam, não passam despercebidos por aqueles que os cercam.

– Tem um quê de verdade nisso que você está falando, Jarina. Alguns comportamentos do meu avô repercutem até hoje na empresa.

– Está vendo? Constate por si mesmo: um líder que joga duro com as pessoas deixa a sua marca impressa em todo o ambiente. No sentido contrário, um líder que trata todos com respeito deixa outro tipo de impressão.

Quando os lanches ficaram prontos, Muacy e Jarina se acomodaram na mesa de costume.

– Um líder que age com incoerência emite mensagens muito distintas das que oferece o líder que atua com coerência. Todas essas formas de se relacionar se refletem nas atitudes de funcionários e clientes – continuou Jarina.

– Entendi! Isso o sistema não vai resolver.

– A tese tradicional é: mude o sistema técnico que o sistema humano acompanhará o movimento. É justamente o contrário: dê condições para que o sistema humano mude e o sistema técnico virá a reboque.

– Mas o sistema técnico também molda o sistema humano – argumentou Muacy.

– É verdade, mas é melhor ter pessoas puxando do que sendo empurradas. Existe uma sutileza na estratégia da primazia do sistema humano e que faz toda a diferença: as pessoas são as protagonistas, os sujeitos, os fins em si mesmas. Na tese

*image
not
available*

21 ENERGIA QUASE EM ALTA

Tarde de sexta-feira. Chegava o momento de trocar as novas descobertas, no horário combinado. Apressadamente, Rosilda tratou de se juntar ao grupo, mas Fernandes e Guilherme estavam atrasados. Jarina já conversara com quase todos os colaboradores, oferecendo apoio e orientação.

– Vamos começar! – Pedro estava ansioso para compartilhar seus achados.

– Eu primeiro! – Glorinha reivindicou.

– Calma! – interveio Jarina. – Vamos esperar até que todos estejam presentes.

– Fernandes e Guilherme devem estar disputando quem consegue conversar com o maior número de clientes – brincou Iolanda.

– A conversa estava tão animada com o meu último cliente da lista que eu não quis interromper – justificou-se Fernandes, ao chegar atrasado.

– Desculpem o atraso. – Guilherme entrou em seguida. – Resolvi acompanhar o trabalho do Fernandes para ver como ele conduz as entrevistas. Abri mão da minha lista, disposto a aprender para me sentir mais seguro.

– Boa ideia – aprovou Jarina. – Caso não se sinta tão seguro, pode observar como age outro colega, na próxima semana. – Voltando-se aos demais. – E aí, quem se habilita?

– Posso? – apresentou-se Glorinha.

*image
not
available*

23 A ALMEJADA CUMPLICIDADE

As descobertas apresentavam grandes oportunidades para os negócios da Zênite e também para reverter o Índice de Conversão. Jarina estava convencida de que as estratégias da empresa deveriam ser norteadas pelas sinalizações dos clientes. Esse era, de fato, o caminho para a companhia seguir outro rumo, mais promissor. Mas até onde esse anseio poderia se realizar sem a adesão da diretoria? O processo em curso oferecia interessantes, senão poderosos, sinais. Ela refletia a respeito com a costumeira coragem.

Kiran havia lhe dado um voto de confiança, mas ainda era só uma aposta. Assim como o provérbio árabe no quadro da antessala, *Se o cavalo vencer uma vez, sorte*. Ele ainda aguardaria uma segunda ou terceira vez antes de apostar para valer no cavalo. Embora reconhecesse a competência de Jarina, até pelos primeiros indícios, a posição dele sempre seria a de priorizar os ganhos para a companhia, a partir dos paradigmas cristalizados. Pragmático, ajustava o foco no que achava que, seguramente, podia funcionar. Seguia os ditames da matriz, sem titubear. Mais! Acreditava neles.

Diante disso, Jarina receava que todo o esforço inicial poderia ir por água abaixo de uma hora para outra. E, então, adeus ao seu modelo de trabalho, emprego, benesses. Fim da história. E, pior, sairia com uma mão na frente e outra atrás, conforme ela mesma havia sugerido.

*image
not
available*

– Como foi que os diretores reagiram às informações sobre os clientes? – ela solicitou, sucinta.

– Seguimos o ritual de primeiro discutir os números. Depois mostrei as informações que você havia trazido. Talvez tenha sido o melhor momento da reunião. Afinal, uma novidade! Mas, quando a conversa começou a ficar boa, o tempo se esgotou.

Jarina reconheceu, intimamente, a frustração bem visível na expressão do rosto. O seu trabalho ainda era uma peça coadjuvante, quase uma excentricidade.

– Sei que você esperava mais – ele admitiu –, mas a pressão para reverter os números está cada vez mais forte.

– Fico admirada que a diretoria e a matriz não saibam que os números representam só o placar, não o jogo – ela comentou, claramente desapontada.

– Cogitaram terceirizar a área de Relacionamento com o Cliente – ele revelou, de bate-pronto.

Jarina engoliu em seco. Custou a acreditar no que ouvia. Não fazia o menor sentido terceirizar uma área estratégica. O entendimento da diretoria sobre a importância do RC era diametralmente distante da líder do setor, que manifestou sem rodeios sua irritação:

– O que é mais importante do que o cliente na companhia? Quem compõe a linha da receita? Qual é a fonte de lucros? Se há outro, além do cliente, me diga! A diretoria? A turma da matriz?

– Calma, calma! – tentou temporizar Kiran. – Foi uma proposta, não uma decisão.

– Se foi cogitado, está nas intenções, e o problema é exatamente esse: onde estão as intenções. A companhia precisa descobrir o seu norte, e enquanto permanecer olhando para o sul

*image
not
available*

Careço de informações e orientações. Sozinho não sei me virar, por isso recorro a vocês na esperança de que me ajudem.”

“Se eu não solicitar informações, você me esquece. Ninguém toma a iniciativa de me contatar, enquanto eu fico na espera. Só quando eu solicito algo é que sou atendido. E olhe lá! Nem sempre! Isso me desnorteia.”

“Quando recebo informações, nem sempre são inteligíveis. Elas vêm fragmentadas e eu não consigo enxergar o todo. Sem o contexto, fica difícil compreender o texto. Então, fico à deriva, e esse sentimento de dependência e desorientação não me agrada.”

“De nada adianta despejar um monte de informações, aumentando ainda mais a minha confusão e deixando para mim a tortuosa tarefa de separar o joio do trigo. Espero que faça um bom filtro prévio, deixando para mim aquelas significativas.”

“Quero, sim, fazer as minhas escolhas e não ser dependente, mas preciso de ajuda até para saber o que perguntar e quais dúvidas devo dirimir.”

“Depois de fornecer as informações, não me apresse, pois preciso de tempo para depurar e refletir sobre as alternativas, avaliando quando é a melhor relação custo/benefício. Nessa hora, se precisar, conto com a sua ajuda e vou considerar as suas sugestões e recomendações.”

“Gosto quando vocês se antecipam, oferecendo informações úteis para resolver o meu problema. Quando isso acontece, sinto-me cuidado, e essa atenção e interesse são, para mim, de grande valia. E gosto também da maneira como vocês oferecem informações e orientações.”

*image
not
available*

25 AOS PARES, TERCEIRA SEMANA

Dilim. Quando a porta do elevador se abriu, no meio da manhã, Jarina saiu, confiante. Pela expressão do rosto, seus colaboradores – ansiosos e curiosos – já podiam imaginar que o encontro com Kiran tinha sido bom. Mas queriam mesmo era que ela viesse com novidades. Nenhum deles duvidava que o RC havia conquistado tempo e espaço no Olimpo, o que os orgulhava. Mas aquela súbita exposição também os deixava inquietos. Na cabeça de cada um, algumas perguntas boiavam, insistentes. O que os homens lá de cima estavam achando do trabalho? Como avaliavam o novo modelo introduzido pela ousada gestora?

Jarina sabia que a motivação da equipe estava em alta e não podia perder esse trunfo. O Índice de Conversão continuava em declínio, mas ela sabia que conseguiria a reversão da tendência à medida que as indicações dos clientes fossem absorvidas pela direção da empresa, gerando grandes mudanças. Aproveitaria cada minuto das próximas semanas para assegurar a reviravolta.

– Bom dia a todos. Espero que estejam animados para a nossa terceira incursão da Reviravolta AIA.

– Antes, conte para a gente como foi a sua conversa lá no Olimpo – quis saber Rosilda.

– A tensão continua elevada, devido à persistência do Índice de Conversão abaixo do previsto. Os clientes que desistiram de comprar ainda não retornaram em percentual significativo, e as receitas da Zênite seguem inferiores às metas. Isso tudo rouba a

atenção da diretoria; os executivos ainda não conseguem enxergar o valor e a potência das nossas descobertas.

– O mercado está mesmo em queda. A crise é geral, então a Zênite não é a única a enfrentar dificuldades – lembrou Fernandes.

– Mas a Zênite sempre superou os reveses. Tenho certeza de que reverterá esse também – argumentou Matilde.

– Será que eles não vão interromper o nosso trabalho de uma hora para a outra? – murmurou Antônia, revelando seu medo.

– Acho melhor voltar ao modelo anterior, porque estamos muito expostos – Guilherme ousou sugerir.

Jarina preferiu não mencionar a intenção da diretoria de terceirizar a área de RC. Seria um balde de água fria sobre todos, assim como foi para ela. Além disso, daria um bom pretexto para aqueles que ainda não tinham aderido à sua proposta continuarem resistindo, mesmo que de forma velada, embora alguns já houvessem se manifestado abertamente. Assim, resolveu economizar palavras, repassando pontos fundamentais com firmeza:

– Estamos no caminho certo para salvar a Zênite. O Índice de Conversão é apenas um indicador. O que acontece com a empresa não é conjuntural. É estrutural. Independe de como está o mercado. A companhia precisa se reinventar. E isso só pode acontecer a partir do cliente.

– Então vamos em frente. Não vejo a hora de começar a terceira rodada. – Pedro se levantou, preparado para recolocar as mãos na massa.

– Mas dessa vez tem uma diferença... – Jarina avisou, enquanto se preparava para entregar o novo conjunto de

perguntas.

– Vocês vão trabalhar aos pares. Guilherme com Matilde, Cris com Antônio, Glorinha com Rosilda, Iolanda com Bia. Um trio: Pedro, Fernandes e Tânia. Robson virá comigo.

Sorrisos e murmúrios. Alguns gostaram, outros torceram o nariz. Mas todos aprovaram a ideia de a líder entrar em ação.

– A ideia é agir e observar. Assim podemos apurar a escuta, enquanto aprendemos uns com os outros. No final de cada abordagem, quem observou faz o relato ao colega.

– Esse método vai diminuir bastante o número de contatos – calculou Guilherme.

– Sim, mas vai ampliar o aprendizado. Com certeza vamos afinar a sintonia para enfrentar os próximos desafios.

Os pares começaram a planejar a semana, já dispostos a entrelaçar percepções, sentimentos e entendimentos. Sem perda de tempo nem de oportunidade. O aprendizado já estava acontecendo, ao mesmo tempo que uma nova química se formava no instigante setor de RC.

Jarina tinha razões para acreditar que, a partir da terceira súplica, Kiran apostaria no cavalo.

26 UMA DOSE DE HUMILDADE

- Estava mesmo querendo uma carona até minha casa.
- Gentileza e curiosidade – admitiu Muacy, entre sorrisos.
- Sei que as suas segundas-feiras são emocionantes. Conversa com o chefão de manhã e com a equipe em seguida.
- Como fiel da balança – lembrou Jarina –, estou tentando manter o equilíbrio, mas confesso que quase o perdi na reunião com o Kiran.

Jarina resumiu o diálogo que tiveram e as oscilações nos humores da diretoria, enquanto colocava em prática a sua proposta, com a equipe.

- Estou replicando o mesmo processo na Magalhães – Muacy informou.
- E aí? Me conte!
- Para minha surpresa, aconteceu um fato novo em nossas reuniões: os nomes de algumas pessoas começaram a fazer parte das conversas e decisões. Antes, só se falava nos nomes das empresas clientes.
- Isso já é alguma coisa – disse Jarina, sorrindo.
- Noto, também, uma mudança nos verbos. Antes, produzir, elaborar, moldar, concretizar.
- Ênfase na manufatura – ela definiu.
- A Magalhães buscava incansavelmente fazer mais com menos.
- Produtividade.

- E também fazer mais e melhor.
- Qualidade.
- E tudo para competir com o menor preço.
- A velha economia de escala.

Ambos estavam bem satisfeitos, a ponto de criar um diálogo rápido e divertido, como se ensaiassem um jogral.

- Olhe só os novos verbos que entraram em cena, Jarina: relacionar-se, escutar, compreender, influenciar, comunicar, satisfazer, fidelizar.

- O técnico dá lugar ao humano! Está mudando o jeito de ver o mercado – resumiu Jarina, realçando o detalhe.

- Sim. Antes era apenas um lugar onde as transações comerciais aconteciam. Agora, conseguimos abrir um espaço de relacionamento.

- Isso muda muita coisa. Vocês começam a migrar da especialização na oferta para a especialização na demanda. Uma mudança de 180 graus no ângulo de visão – Jarina constatou.

Muacy reduziu a marcha, porque havia começado a chover. A pista molhada pedia mais cuidado e atenção.

- Mas noto que existe resistência, inclusive dos representantes – Muacy admitiu.

- Eles vão aderir quando se sentirem apoiados pelas descobertas nas abordagens junto aos clientes.

- Ainda não chegamos neste ponto, mas já estou feliz por abrandar ao menos um pouco a cultura manufatureira tão arraigada e dar um colorido diferente ao diálogo entre os líderes. Aos poucos, vai ser gente falando de gente.

- A Magalhães não vai deixar de produzir, elaborar, moldar, concretizar, a menos que terceirize essas funções. Mas não

precisa ficar somente na manufatura. É possível evoluir para a *artefatura* – instintivamente, Jarina começou a brincar com as palavras e gostou do que ouviu de si mesma.

Muacy estacionou o carro em frente à casa de Jarina. Pela primeira vez em muito tempo ela não fez menção de sair correndo, apressada. Continuaram conversando, bem abrigados do clima exterior. A chuva havia se tornado uma densa e fria garoa de inverno escorrendo sobre o para-brisa.

– A nova oferta é, hoje, uma elaboração sofisticada, tanto para a Zênite como para a Magalhães.

Para Muacy, existia uma distância quilométrica entre as duas empresas quanto à fase de evolução.

– Inclui informação, ideia, design, excelência, confiabilidade. São muitos os elementos. Não se fideliza o cliente apenas por meio de produtos e serviços. É preciso, também, apostar em comunicação franca e aberta, escuta empática, diálogos de qualidade. Em suma: relacionamento.

– Sistema técnico e humano ao mesmo tempo – acrescentou Muacy, revelando ter assimilado muito bem os novos conceitos, a ponto de levá-los à prática.

– E uma boa dose de humildade – completou Jarina, lembrando os deuses do Olimpo.

Enquanto Jarina desafivelava o cinto de segurança, Muacy arriscou um convite.

– Que tal levarmos dona Áurea para um passeio em um hotel-fazenda no próximo final de semana?

Jarina estava muito concentrada nos estudos e na preparação para as reuniões, enquanto testava o novo modelo de trabalho, mas achou interessante a oportunidade de uma pausa. Também seria bom para a sua mãe respirar novos ares.

– Combinado!

27 A TERCEIRA SÚPLICA

Sexta-feira à tarde. Uma semana de muitos aprendizados. Todos ampliaram suas aptidões nas trocas incluídas naquele processo de treinamento intrínseco à atividade. Estavam mais seguros com o novo modelo de trabalho e mais entrosados como equipe. A Reviravolta AIA estava provocando uma reviravolta também na equipe.

Organizados em pares e um trio, os colaboradores pareciam ansiosos para compartilhar as descobertas e aprendizados.

O trio deu a partida.

– Escutem só o que tivemos de ouvir – disse Fernandes.

“Tudo o que vocês queriam era fechar a venda e agora somem da vista? Saiba que isso não me agrada. Constatar que vocês estavam mais preocupados com a venda do que com a relação me causa mal-estar. Sinto-me um meio utilizado para atender algum fim do interesse de vocês.”

– Xi! Este está bem incomodado! – comentou alguém.

– Mas não para por aí – acrescentou Pedro. – Preparem-se que tem mais:

“Vocês ficaram com o meu dinheiro, mas não com a minha fidelidade, é bom que saibam. Fidelidade depende de atenção, comunicação e compromisso. Compromisso, para mim, é manter contato entre uma compra e outra”.

A equipe estava aprendendo a aprender. Suspensos os julgamentos, as justificativas, todos compreendiam que a voz do cliente tem valia. Deve ser aceita e compreendida. E, se possível, que as súplicas sejam atendidas.

As próximas a contar sua experiência foram Cris e Antônia.

– A nossa cliente é muito relevante para a companhia – informou Cris. – Ouçam o que disse:

“A insatisfação se agrava quando o produto ou serviço que vocês oferecem não correspondem às minhas necessidades. Acreditei, comprei, mas continuo com o meu problema. A promessa de vocês não foi cumprida a contento”.

– Preparem o coração para a próxima súplica! – alertou Antônia.

“E quem disse que consigo falar com vocês sobre a minha frustração? Nossa relação é mais uma via de mão única. Vocês sabem quando e como me acessar quando existe algum interesse da sua parte. Mas a recíproca não é verdadeira. Tenho dificuldade para fazer contato com vocês. Parece que se protegem em uma redoma, à qual sou obrigada a me submeter. Busco uma relação de duas vias.”

– Uau! Tratem de emendar essa súplica com a que eu e Rosilda recolhemos – sugeriu Glorinha.

“Para começar, quando ligo para a sua empresa, passo por um ritual de digitar vários algarismos até chegar ao setor ou ao assunto que me interessa. Não quero saber de respostas prontas para perguntas que não são as minhas. E também não tenho nenhuma garantia de que