

A difícil tarefa de deixar de ser governo

Flavio Valsani*

O processo de privatização das empresas públicas brasileiras tem trazido à luz inúmeras discussões sobre modelos, valores, conceitos, vantagens e desvantagens quanto à retirada do Governo do campo de diversos serviços. Tem, igualmente, gerado o desenvolvimento de um “*know how*” apreciável, principalmente no que diz respeito aos leilões, já que chamam a atenção da opinião pública em função das manifestações, pró e contra, que antecedem e às vezes interrompem sua realização, ou, mesmo, pelos altos valores envolvidos, suficientes para despertar o interesse do mais alheio dos mortais.

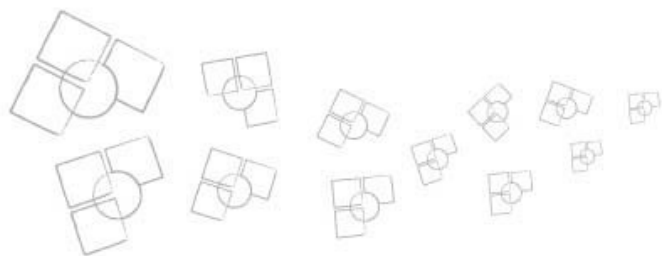
Lidar com esta situação – o leilão em si – torna-se prioridade absoluta por parte do futuro controlador. Dias e noites são dedicados aos estudos e, finalmente, construção da proposta. Ao bater do martelo, porém, tudo fica para trás. A angústia, a ansiedade, a tensão, dão lugar a uma explosão de triunfo por parte do novo controlador que vê, enfim, coroados seus esforços: a Brasital é nossa! Missão cumprida!

Será, mesmo? Na verdade, quando o controle muda de mãos, dá-se o primeiro passo de uma longa jornada que tem por objetivo transformar completamente toda uma companhia. É um jogo em que, se o novo controlador não possuir uma estratégia adequada de comunicação, já entra em campo perdendo de dois a zero (um deles contra...).

As variáveis a serem consideradas são, é claro, muitas. É impossível estabelecer um patamar comum para as empresas estatais, com premissas, conceitos e cenários válidos para todas, sem exceção. Podemos, no entanto, abordar os dois pontos principais – responsáveis pelo placar do parágrafo anterior, na verdade – e que podem abrir uma discussão mais ampla a respeito do problema.

Estes dois pontos podem ser sintetizados numa única frase, dita por uma funcionária de empresa recém-privatizada, depois de ter dado algumas explicações a um cliente que reclamava do mau funcionamento do serviço – o cliente, diga-se de passagem, também não se satisfaz com as explicações: **“Não sei o que está acontecendo com essa gente! Não faz nem dois meses, eu dava essa mesma explicação e todo mundo se contentava com ela!...”**

Esta é a diferença entre ser Governo e ser empresa privada, sob o ponto de vista do funcionário e do cliente. Existe um sentimento disseminado e implícito ao longo de décadas de que não adianta reclamar com o Governo, até porque o Governo não tem cara, é o dono



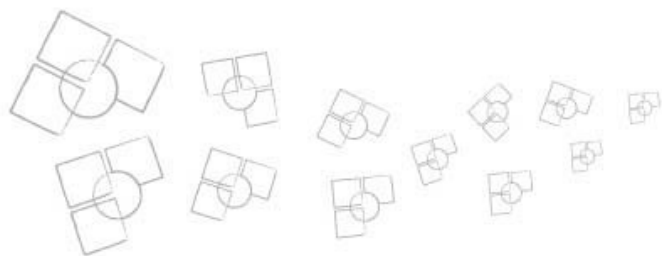
do poder. Já o caso do funcionário é exemplar: ele passa a perceber, embora ainda inconscientemente, que perdeu uma série de prerrogativas características de quem é Governo; não pode mais se furtar a dar explicações para a sociedade.

Para o novo controlador, seria muito mais simples e lógico adotar uma postura cartesiana: “primeiro, arrumar a casa; depois, vamos explicar a nossos clientes, à comunidade, o que estamos fazendo, o que vamos fazer”. A realidade, porém, é bastante mais complexa. Tudo acontece ao mesmo tempo. Como um impulso elétrico, a percepção de que a Brasiltal não é mais estatal – agora tem um dono, um responsável por ela – atinge de imediato todos os clientes. Num prazo máximo de 24 horas, às vezes menos, aquele cliente que aguardava costumeiramente doze horas por uma explicação nada esclarecedora (“foi um problema do sistema”, “não temos previsão”...) passa a exigir peremptoriamente respostas objetivas para perguntas objetivas – Como? Por que? Quando? – e as quer imediatamente. O funcionário, por seu lado, entra em pânico. Nunca passou por essa situação, não sabe como agir ou a quem perguntar; a empresa está em polvorosa, empregos estão em jogo, a ordem é buscar eficiência e eficácia e ele não tem a menor idéia de como fazê-lo.

Esse processo de mudança cultural é o fundamento da transformação da empresa e da sua relação com funcionários e clientes. Pode ser um processo sofrido, lento, cheio de atrito e resistência ou um período mais curto, dinâmico, participativo e integrador, embora com uma certa margem inevitável de ansiedade. O que vai definir o caminho é a existência de uma estratégia de comunicação interna e externa funcionando desde o primeiro momento, transparente e sistemática, revendo conceitos ultrapassados, estabelecendo novos objetivos e, num primeiro momento, ouvindo muito; num segundo momento, ouvindo mais ainda.

O essencial do processo não é derrubar a cultura antiga, mas transformá-la; criar um novo código de valores em substituição àquele que já não atende as necessidades da nova empresa e, quando falamos nestes valores, falamos, por exemplo, de coisas tão opostas como “controle” e “agilidade”. Na antiga Brasiltal, uma autorização de compra demandaria um processo extremamente complexo que poderia levar mais de sessenta dias para ser completado. Se a nova Brasiltal mantivesse esse *modus operandi*, dificilmente sobreviveria no mercado. O problema, porém, não é mudar os procedimentos, mas mudar a cabeça das pessoas.

Assim, administrar a ansiedade interna ouvindo e falando, conhecendo as necessidades e questionamentos internos e passando mensagens claras, objetivas, de maneira permanente, são o primeiro passo. Claro, para isto, é necessário conhecer o cenário interno e estabelecer objetivos de comunicação: saber onde estamos e onde queremos chegar. Ao mesmo tempo, estreitar o relacionamento com o cliente, dar-lhe condições de acesso e, mais uma vez,



www.lvba.com.br

saber ouvir e saber responder, são os requisitos básicos para que estas novas empresas possam desempenhar o papel que lhes cabe nesta nova sociedade.

***Flavio Valsani** - Diretor Executivo da LVBA Comunicação

Este material pode ser reproduzido mediante autorização do autor. Flavio Valsani – telefone (11) 3039-0671.