

## Management and Performance Associates – Novembro 2013

### Qual é o limite da transparência?

Em uma sociedade utópica todas as informações, dados, conhecimentos, descobertas estariam disponíveis a todos, sem que isso trouxesse prejuízo de qualquer natureza ou provocasse algum tipo de constrangimento. Dada a realidade que vivemos, convidamos você a refletir conosco qual é o limite da transparência. O que compartilhar, com quem e em que momento, sem comprometer os resultados, a estratégia, sem trair a confiança, sem trazer embaraços e sem manipular as pessoas.

Essas questões compõem um dos dilemas que nos deparamos frequentemente na nossa vida profissional e, como todo dilema, não possui respostas catalogadas ou caminhos seguros. Nossa decisão consiste em entender quais são os riscos de cada um dos possíveis cursos de ação e assumir o que nos parecer melhor.

Vamos fazer alguns recortes em um cenário corporativo para organizar e facilitar nossa análise.

#### Recorte 1 – Interação individual

Nas relações interpessoais a franqueza costuma ser desejada. No entanto, se falássemos tudo que passa pela cabeça, sem filtro nenhum, seríamos pessoas detestáveis. Se você assistiu ao filme O Mentiroso, de 1997, vai se lembrar dos constrangimentos e confusões geradas pelo personagem Fletcher Reede (interpretado por Jim Carrey) quando seu filho, ao assoprar as velas de seu bolo de aniversário, fez o desejo de que seu pai não mentisse por 24 horas e esse desejo se transformou em uma espécie de feitiço sobre Fletcher. Seus pensamentos eram verbalizados involuntariamente, criando situações embaraçosas. A confusão estava armada.

Evidentemente, o que queremos é construir e consolidar relacionamentos e não destruí-los. Onde está, então, o limite da transparência? Tão ou mais importante do que selecionar o conteúdo a ser dito, é buscar uma forma de comunicá-lo com uma

agenda positiva. A forma de dizer amplia, em muito, a fronteira da transparência. A sugestão não é lançar mão de eufemismos ou gerar ambiguidade, e sim posicionar de forma construtiva seu pensamento, ideia, solução ou percepção. Evitar adjetivos, ajuda muito. Comunicar-se quando estiver no seu eixo emocional, também. Valorizar ideias diferentes da sua e sentir-se confortável em discordar de alguém, também faz parte da transparência.

#### Recorte 2 – Interação grupal

É sabido que a produtividade, a motivação e o comprometimento têm potencial de cair significativamente quando as pessoas não são lideradas como gostariam em uma situação de mudança ou qualquer outra em que informação seja um elemento crítico para a estabilidade. O fato das informações serem difusas, descontraídas e insuficientes, estimula a rádio-corredor que, por sua vez, vai gerar mais desinformação, insegurança e perda de tempo precioso. Por que, então, os líderes não evitam todos esses inconvenientes, falando francamente o que está acontecendo? Novamente, estamos diante do dilema: o que dizer, a quem dizer, em que momento dizer.

As informações costumam ser segmentadas e hierarquizadas. Então, o que fazer? Em uma situação de normalidade, é papel do líder ou gestor compartilhar a visão de médio e longo prazo, deixar claras as expectativas e propósito, enfim, tecer o cenário completo para a execução das atividades cotidianas e busca de resultados.

Nas situações de transição é de sua responsabilidade avaliar o impacto que as incertezas tem sobre o clima organizacional e lidar com essa realidade: se não tem informação tem que dizer que não tem e não incentivar as especulações; se tem informação mas não pode divulgá-la, diga exatamente isso. É transparência também. Porém,

no momento em que a informação se torna oficial, um plano de comunicação bem estruturado ajuda, e muito, na condução da transição.

Uma investigação realizada por John Kotter, autor de vários livros e artigos sobre mudanças, revelou 8 fatores que levam uma organização a falhar em processos de mudança. O primeiro deles é falta de senso de urgência, em decorrência de complacência ou falso senso de urgência.

*Em time que está ganhando não se mexe.* Quem nunca ouviu essa expressão? O problema desse pensamento é que ele alimenta uma cultura de baixo confronto, de ambiguidade, em que os sinais de necessidades de mudança não são levados para cima ou não são corretamente interpretados, alimentando, assim, o status quo.

O falso senso de urgência é uma cortina de fumaça que esconde o verdadeiro foco da mobilização. Reuniões intermináveis, acusações de todos os lados, alta pressão, exaustão, ansiedade. E ninguém tem clareza do que é que deve ser realmente feito e onde levará todo esse esforço.

Concluindo, os dois aspectos relacionados a falta de um verdadeiro senso de urgência estão associados a transparência da comunicação, uma vez que os fatos realmente relevantes não estão sobre a mesa.

Das sete razões restantes, cinco estão direta ou indiretamente relacionadas à qualidade da comunicação. Veja a seguir:

1. Falta de senso de urgência
2. Falha na formação na formação da equipe de transição, por não identificar corretamente o foco e, portanto, reunir as pessoas capazes de endereçar a questão
3. Falta de habilidade em construir uma visão e estratégias
4. Não comunicar eficazmente a visão e estratégias para obter o comprometimento das demais pessoas envolvidas na mudança
5. Incapacidade de remover os obstáculos que escondem a visão e a estratégia

6. Não comemorar vitórias parciais, por não ter indicadores claros e visíveis de conquistas intermediárias
7. Declarar vitória antes do tempo e desmobilizar todo o esforço empreendido até então
8. Não internalizar a mudança como um traço da cultura dessa organização

### Recorte 3 – Institucional

*A verdadeira excelência é planejar em segredo, mover-se clandestinamente, frustrar as intenções do inimigo e obstar seus esquemas para que, no final do dia, a vitória possa ser conquistada sem que uma gota de sangue seja derramada.* Sun Tzu, dois mil anos atrás.

Guardando o paralelo com o mundo corporativo contemporâneo, essa é a razão pela qual grandes negociações envolvendo aquisições e fusões, lançamento de um novo produto ou entrada em um segmento não tradicional da empresa, não abrem as informações a seus funcionários e outros interlocutores relevantes. Acusar de traição a empresa por esconder informações de seus funcionários, é esquecer que não vivemos em uma sociedade utópica.

**Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!**