

Management and Performance Associates – Setembro 2014

Não estaria na hora de esticar a linha do tempo?

Recentemente Paul Polman – presidente global da Unilever desde janeiro de 2009, concedeu entrevista a uma revista de grande circulação no Brasil. O que chamou a atenção nessa entrevista, foi a clareza e coragem com que ele assumiu seu papel frente a uma organização global, com forte impacto no dia-a-dia das pessoas e na natureza.

Dentre várias mudanças ousadas, Polman anunciou a meta de dobrar o faturamento até 2020 e cortar pela metade a emissão de gases causadores do efeito estufa, parte do ambicioso plano de 10 anos - *Sustainable Living Plan*.

Embora pudéssemos fazer vários recortes para sintetizar aprendizados aplicáveis a diferentes negócios, decidimos destacar um em particular. Em sua primeira semana de trabalho Polman desafiou uma **prática** corrente nos mercados financeiros, nos últimos anos, decidindo não comunicar as estimativas de resultados trimestrais aos acionistas.

Essa decisão teve um forte impacto na forma como o trabalho foi organizado. Ela desestimulou ações táticas para obter resultados de curto prazo, e incentivou o desenvolvimento de uma visão mais estratégica, que permitisse alcançar seus objetivos mais ambiciosos de longo prazo.

É uma ruptura aos padrões tradicionais de gestão, em que os acionistas estão no centro do foco cobrando resultados de curto prazo. A proposta dele é a prática de uma visão holística, de modo a conduzir o negócio rumo a uma visão de longo prazo, com forte impacto na sua contribuição para as comunidades nas quais opera, cumprindo sua missão e obtendo os resultados sustentados pela consistência com que são conquistados.

Internamente, podemos identificar alguns impactos que fazem toda a diferença:

1| Cria-se um sentido de propósito a todos os funcionários. Cada profissional, de todos os níveis hierárquicos consegue ver claramente sua contribuição e importância para o alcance da missão da organização. Elemento crítico para aumentar o nível de engajamento dos funcionários.

2| A coordenação e sincronização das ações individuais resultam em soluções sinérgicas, uma vez que há clareza de onde se quer chegar. Elementos críticos para o fortalecimento do espírito de equipe e orgulho de pertencer a um time que faz a diferença.

3| A inevitável sequência de mudanças necessárias para percorrer o longo caminho, passam a fazer sentido para as pessoas. Elemento crítico para reduzir a resistência e facilitar a transição.

O pedágio que Paul Polman pagou assim que tomou a decisão de esticar a linha do tempo e trabalhar com uma visão realmente estratégica, foi ver o valor das ações da companhia cair 22% nos meses subsequentes à nova forma de se relacionar com os acionistas. No entanto, desde então, o valor dos papéis dobrou. Claro reconhecimento do valor de sua visão de uma nova prática de liderança.

Mudanças culturais não são fáceis e, muitas vezes, cobram um preço inicial bem elevado. No entanto, quando pensadas estrategicamente, com uma condução sólida tanto da mudança em si, quanto da transição emocional das pessoas impactadas, a recompensa chega, reforçando um ciclo virtuoso de novas mudanças que sustentam resultados cada vez mais expressivos.

Inspirador.

Fica o convite para a reflexão: por quanto tempo mais queremos pensar apenas no que vamos jantar hoje à noite?

Caso você tenha interesse em conhecer um pouco mais do estilo revolucionário de Polman, acesse o link ao lado, que o levará a outra entrevista, desta vez ao The Guardian.

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>

Até o próximo mês!
Seu feedback é muito bem-vindo!