



Management and Performance Associates – Maio 2012

Mudar para Permanecer no Pódium

Como todos nós podemos observar, estamos vivendo em uma era de paradoxos. Um desses paradoxos é a permanente necessidade de promover mudanças para permanecer no mesmo lugar. E o paradoxo dentro desse paradoxo é que permanecer no mesmo lugar significa colocar-se em um patamar mais elevado de excelência.

Este mês compartilhamos com vocês um caso de sucesso que ilustra à perfeição o parágrafo anterior.

Nós tivemos o privilégio de entrevistar German Hartenstein, Diretor-Geral e João Palomino, Diretor de Conteúdo e Jornalismo da ESPN no Brasil.

MAPA – *Nos últimos anos a ESPN Brasil vem trabalhando intensamente para transmitir digitalmente toda a sua programação, substituindo, dessa forma, a transmissão analógica. O que motivou essa mudança?*

João Palomino – O que motivou essa mudança foi, em primeiro lugar, a inevitabilidade de mergulhar na era digital, sob pena de não conseguir trabalhar nacional e internacionalmente, lembrando que a ESPN no Brasil está ligada à ESPN mundial. Outro fator que disparou a mudança foi a necessidade de equiparar-se, tecnologicamente, às demais emissoras. Adicionalmente, a digitalização, além de agilizar a transmissão da informação, proporciona ao fã do esporte uma programação, visualmente, muito mais atraente.

MAPA – *Estar à frente de uma organização como a ESPN, cujo reconhecimento pela*

excelência de sua programação e fidelidade a seus valores e missão, em momentos em que se exigirá de seus profissionais todo o potencial que eles possam liberar, é uma tarefa extremamente desafiadora. Qual foi sua estratégia para dar o primeiro passo e iniciar essa mudança?

German Hartenstein – O primeiro passo foi buscar o envolvimento de todas as áreas e profissionais da ESPN, pois sem o comprometimento deles nada aconteceria. Conseguimos esse comprometimento com a comunicação clara das necessidades estratégicas dessa mudança e com o compartilhamento da visão do que queríamos. Nós contratamos também uma empresa especializada em gestão de grandes projetos, uma vez que temos menos gente do que precisaríamos para conduzir um projeto desta magnitude, que certamente demandaria muito tempo, muita dedicação e muita participação. Ofereci a essa empresa todo o suporte necessário para ser exitosa nessa empreitada. Esse suporte incluía, entre outras ações, o envolvimento da área de Finanças, Produção de TV e Engenharia da matriz. O resultado foi uma experiência muito positiva, que nos colocou em uma posição de benchmarking interno de como trabalhar com projetos. A lição que ficou desse início foi: quando queremos e nos juntamos, podemos fazer qualquer coisa.

MAPA – *Para que nossos leitores que trabalham em outros segmentos possam entender a magnitude dessa mudança, que analogia você poderia fazer?*

João Palomino – O impacto nas nossas operações não foi tão dramático quanto foi a

mudança do cinema mudo para o cinema falado, por exemplo, porque a mudança não

representou a necessidade de alteração de conteúdo. A analogia mais próxima desse impacto seria a substituição do VHS pelo DVD. No entanto, todo o processo de geração e transmissão de dados, propriamente dito, na nova plataforma, afetou praticamente todas as áreas da emissora. Só para dar um exemplo, a equipe de cenografia precisou criar soluções que atendessem às novas demandas e exigências da transmissão HD, como a melhoria do enquadramento, profundidade e iluminação.

MAPA – *A literatura especializada, validada pela prática, afirma que é absolutamente natural e previsível que uma mudança importante o suficiente para tirar as pessoas de sua zona de conforto, provocam reações emocionais. Quais reações foram observadas e como elas evoluíram?*

João Palomino – No primeiro momento, as reações foram ansiedade e receio do processo como um todo, dada a complexidade e magnitude da mudança. Na medida em que nossas equipes foram recebendo treinamentos, mais informações e foram entendendo melhor o que viria pela frente, elas ficaram ainda mais apreensivas. No entanto, quando elas foram se envolvendo e mergulhando nessa transição, perceberam que o bicho não era tão feio quanto parecera inicialmente. Hoje, com a conclusão da 5ª – e mais importante - das seis etapas do processo de digitalização de nossos canais, o sentimento é de orgulho por uma conquista tão emblemática.

MAPA – *A literatura também nos diz que as pessoas precisam de tempo para lidar com essas emoções e, dependendo da qualidade da liderança na gestão dessa mudança, é possível*

Management and Performance Associates 
acelerar essas reações e preparar as pessoas para responderem mais

rapidamente de forma positiva às demandas dessa transição. O que vocês, líderes da ESPN, fizeram para facilitar esse processo?

João Palomino – Basicamente fizemos, e continuamos fazendo, duas coisas:

- 1) Proliferar o conhecimento adquirido o mais rápido possível, para a maior quantidade de pessoas possível, para que a informação seja rapidamente absorvida por elas.
- 2) A demonstração dos líderes, através de uma maior proximidade e receptividade, de seu forte comprometimento pessoal com aquilo que querem que aconteça.

MAPA – *Palomino, o seu depoimento sustenta e valida uma constatação feita por John Kotter - autor de vários livros e artigos sobre mudanças - que é a necessidade de ter uma comunicação clara, assertiva e constante.*

Comemorar vitórias é uma das recomendações feitas por autores que se dedicam a estudar mudanças. Qual tem sido a estratégia de vocês para não gritar vitória antes do tempo e gerar frustrações e, ao mesmo tempo, comemorar conquistas importantes pelo caminho com o propósito de gerar energia para seguir a caminhada?

German Hartenstein - Nós utilizamos uma metodologia estratégica para escolher prioridades e, a partir daí, identificar os pontos táticos e operacionais e, juntamente com essa metodologia, estabelecemos objetivos muito claros e concretos com a identificação dos responsáveis e prazos. Com essas informações construímos um placar enorme com todas as etapas e cronograma e a colocamos nos dois prédios que ocupamos. Essa é uma maneira de todos da ESPN conhecerem o projeto e é



também uma maneira de fazer uma prestação de contas pública. Dessa forma, tínhamos os critérios muito claros para comemorar e celebrar as etapas concluídas. No eventual caso de uma etapa não ter sido concluída dentro do critério estabelecido, as equipes envolvidas já vinham com soluções alternativas para resolver os problemas que esse atraso ocasionaria. Hoje a Produção está pronta e em maio concluiremos a última etapa que é a distribuição por satélite. A conclusão dessa última etapa será percebida pelos fãs do esporte através do ganho de qualidade da transmissão de nossa programação.

MAPA – *John Kotter afirma que a razão mais importante, responsável número 1 pelo fracasso de tantas organizações que se propõem a realizar mudanças importantes, é a falta de senso de urgência. O que você sugere aos líderes que nos leem para identificar a oportunidade e o momento de propor e iniciar uma mudança?*

German Hartenstein – Aqui sempre dizemos que o Bom é inimigo do Ótimo. O Bom acomoda, relaxa. A busca do Ótimo gera o inconformismo positivo, que é a busca do que há de melhor.

Não o barato, mas o que há de melhor, neste caso, a melhor tecnologia, a maior segurança do produto e a capacidade de comunicação com a plataforma americana.

É exatamente esse inconformismo que traz o senso de urgência necessário para mudar em busca da excelência.

MAPA – Considerando sua experiência na construção da sua carreira tão bem sucedida como líder de uma organização como a ESPN, o que você poderia compartilhar conosco como

sendo seus grandes aprendizados nessa trajetória?

German Hartenstein – Existem muitos modelos de liderança e não há apenas um correto. As empresas são diferentes, de segmentos diferentes, que têm culturas diferentes, que vivem momentos diferentes e, portanto, precisam de líderes diferentes. Eu tenho algumas crenças profundas que norteiam minhas ações:

- 1) Comunicação e transparência. É a comunicação que conquista comprometimento e gera resultados.
- 2) Equipe é outra crença profunda. Uma equipe capaz de trabalhar produtivamente gera resultados infinitamente melhores do que os profissionais mais inteligentes trabalhando sozinhos. Os desafios fortalecem os grupos e os preparam para desafios futuros.

Essas duas crenças exigem muito de um líder. É mais fácil tomar uma decisão sozinho e mandar que a executem do que compartilhar a decisão, pois consome mais tempo e mais energia. No entanto, o comprometimento gerado pela possibilidade da discussão de diferentes pontos de vista é muito maior e a qualidade da decisão trará um retorno mais significativo.

Uma empresa nada mais é do que pessoas jogando em equipe. Nós podemos comprar o conteúdo que transmitimos; em relação aos direitos esportivos, um dia temos e outro dia não, mas o que faz realmente a diferença são as pessoas e suas conquistas jogando em equipe.

A MAPA agradece muito a colaboração e a disponibilidade de João Palomino e German Hartenstein para a redação desta newsletter.



**Seguramente, o compartilhamento de suas experiências e lições aprendidas enriqueceram todos nós.
Até o próximo mês!**