

Comunicação e Gestão de Processos

Marcelo Balazina

23 de setembro de 2014

Tenho observado a condução por diretores de empresas de diferentes tamanhos e segmentos, processos de Mudança, Melhoria, Inovação de gestão de Crises. Pesquisei o que são elementos que quando bem alocados e cuidados, fazem com que fluam bem os processos na organização, dentro deste aspecto de mudança e tempestade. Quero compartilhar de forma um tanto metafórica estas percepções e observações que tive e, para isso, dividi este texto em três partes:

Parte 01: Sobre Processos;

Parte 02: Sobre Comunicação;

Parte 03: Juntando a Coisa Toda.

Parte 01: Sobre Processos

A metáfora central: a caravela

Tratemos por um instante a organização (empresa ou entidade social) como uma caravela. Temos um capitão, seus imediatos e também os marinheiros e especialistas.

Tratemos processos como coisas que realizamos no tempo - etapas de ação no tempo.

O capitão é o diretor-geral da organização. Mas pode ser considerado o líder de departamento, setor, área ou unidade de gestão.

Na viagem desta caravela em direção ao seu destino, três grupos de processos fundamentais ocorrem - muitas vezes de forma simultânea:



- **Processos do Dia-a-Dia:**

Tem a ver com o que fazemos como fundamental na organização. Neste caso, o processo do dia-a-dia é navegar!

- **Processos de Manutenção, Zelo ou Cuidar:**

Tem a ver com manter as coisas funcionando, organizadas, em condições de uso.

- **Processos de cuidar da Melhoria, Mudança, Inovação e Crises:**

Tem a ver com cuidar de fazer algo diferente quando aquilo que conhecemos e fazemos não funciona mais. Quando algo novo surge no horizonte, precisamos agir diferente.

Se observarmos a ação no dia-a-dia comum, marinheiros hasteiam velas, amarram cordas, mudam o leme de direção, comida é preparada e o chão é limpo. Estes são **processos do Dia-a-Dia** padronizados que garantem que a caravela possa navegar dentro de um planejamento.

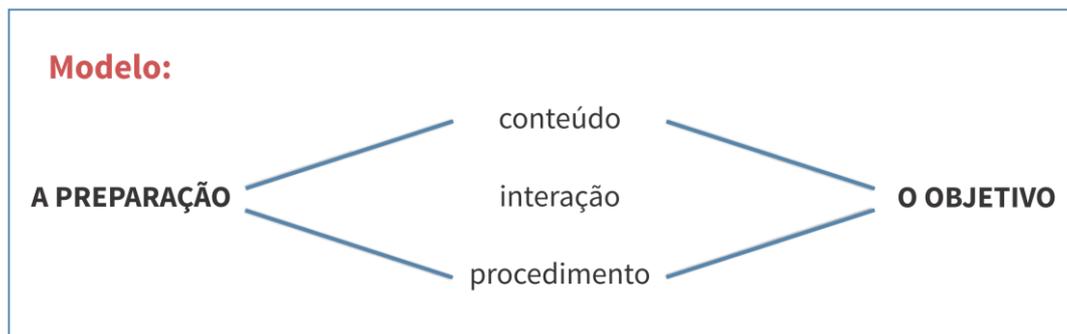
Se uma das velas rasga, outra é colocada em seu lugar ou algum alfaiate dentre os marinheiros cuida de costurá-la. A isso chamamos **processos de Manutenção, Zelo ou Cuidado**. Isso garante a continuidade, garante que as coisas funcionem quando precisam funcionar.

Há um terceiro grupo de processos, os **processos de Melhoria, Mudança ou Inovação**. Estes são necessários quando algo não funciona bem: estamos ficando doentes com a alimentação que estamos comendo. Quando a rota não está nos levando aonde precisamos chegar ou quando realmente precisamos reinventar a forma de fazer as coisas, devido a uma escassez de recursos em rota, para sobrevivermos ao longo desta jornada. E a este grupo de processos, podemos incluir um quarto tipo de processo, o **Processo de gestão das Crises!** Quando surge, no horizonte uma super tempestade, quando uma epidemia acomete os tripulantes ou mesmo quando uma rocha rasga parte do nosso casco durante a noite.

Parte 02: Sobre Comunicação

Comunicação é fundamental para alinhar o que cada um, dentro de sua área de responsabilidade, pode fazer para que o processo ande bem.

Para um processo fluir, há necessidade de uma boa comunicação. E uma boa comunicação requer cuidados. Temos no livro *Janelas para as Organizações* - Adriaan Bekman, com tradução por Hermanus J. Meijerink - o seguinte modelo de processo para uma boa comunicação, trago-o de forma simplificada:



Fazemos uma **preparação** do que queremos comunicar. Esta preparação deve levar em conta o **objetivo** da comunicação. No miolo, temos o que vamos falar, que é o **conteúdo**; como falaremos, isso tem a ver com criar interação ou diálogo com os envolvidos, e em que sequência faremos isso, ou seja, o **procedimento**.

Compartilho um exemplo recente bem sucedido de um momento de comunicação com a tripulação em uma situação de crise: estivemos com um cliente que estava em meio a um processo de crise na organização. Tempestade no meio da noite. Ficou resolvido, por parte do capitão deste barco, que seria realizado uma reunião para apoiar as pessoas que faziam parte das operações no sentido de ficarem centradas emocionalmente para lidar com a tempestade. Desta forma, o objetivo da comunicação com a tripulação era colocar as pessoas no centro, para poderem atuar no seu melhor estado técnico e emocional. Para isso, nossa preparação como equipe - capitão e nós consultores - foi no sentido de pensar o que eram elementos e condições necessárias para que o conteúdo e a interação pudessem ser as melhores possíveis.

O que fizemos:

O capitão da embarcação introduziu o motivo de estarmos reunidos. Falou sobre sua visão geral do que estava acontecendo. Em seguida, convidou um dos consultores para abrir o processo. Lemos um verso de reflexão que de alguma forma dava ânimo e acessava as pessoas em um nível mais profundo (ou assim pensávamos e gostaríamos que ocorresse). Após, abriu-se o espaço para que cada um falasse a partir de si, como estava em relação ao ocorrido, a situação atual e o que do texto lido chamava a atenção para si. Fizemos uma rodada em que cada um se colocou e disse como estava se sentindo - sentimento nomeado: angústia, raiva, ansiedade..etc. Ainda fizemos mais alguns passos neste processo. Fechamos com a leitura do verso e nos despedimos para o trabalho: o barco pedia atenção. Esta reunião teve como objetivo único colocar as pessoas no eixo, para poderem atuar com as emoções, pensamentos e vontade mais alinhados. Isso foi feito.

Este trabalho teve horário de início e fim. Teve uma breve contribuição conceitual para apoiar as pessoas a embasarem o que estavam sentindo, etc. Ou seja, tudo foi criado para atingir um objetivo - colocar as pessoas no prumo. Para isso nos preparamos, criamos uma pauta, alinhamos entre nós, definimos prazos, incluímos as pessoas no

diálogo, criamos interação, trouxemos um conteúdo que tinha relação com o objetivo e a situação, mantivemos consciência de um procedimento comum.

Para qualquer comunicação que se faça dentro de processos na caravela, há que se manter consciência de que a comunicação pode agregar valor aos processos e até garantir que sejam bons processos ou mesmo arruiná-los, por não criar as condições necessárias.

Mas, imagino que você deva estar interessado(a) em saber qual foi o desfecho da situação exemplificada acima: o resultado foi positivo. De acordo com o capitão, esta ação realizada com a tripulação, ajudou muito e permitiu que as pessoas atuassem concentradas e de forma organizada na solução da crise - de tal forma a obter resultados mais rapidamente para remediar a situação.

Parte 03: Juntando a Coisa Toda

Comunicação e processos do dia-a-dia (cerne):

Com processos do dia-a-dia, o papel do líder é descer do pontilhão e ir ter com seus imediatos, falar com os marinheiros, olhar a realidade de perto, se inspirar e inspirar os outros a partir de sua visão das terras a serem conquistadas!

Nestes processos, o papel dos tripulantes é o de reportarem-se ao capitão, mostrar a ele o que fazem e como o fazem para atingir tal objetivo, com isso receberem contribuições e dar contribuições de aprendizagem - aqui, respeitando a hierarquia, dialogam sobre indicadores e ideias que surgem da prática.

Comunicação e processos de Manutenção, Zelo e Cuidar:

Com processos de manutenção ou cuidados, o papel do capitão é manter a visão de toda a caravela, estabelecer com seus imediatos e tripulantes uma lista de prioridades e pontos de ação para que sejam realizadas as manutenções preventivas e corretivas conforme necessidade. Ao longo do tempo isso se torna algo padrão e pode integrar os processos acima. Mas muitas vezes, surgem novidades que pedem cuidados.

A comunicação aqui se dá no nível de dar direção e deixar as iniciativas e passos por conta dos próprios liderados. Eles definem prioridades e onde alocar recursos de acordo com a estratégia geral, em uma caravela temos sempre menos recursos do que coisas para fazer ou cuidar, por isso, precisamos pensar cuidadosamente sobre o que fazer e o que não fazer. Isso pede direcionamento do capitão em diálogo com sua tripulação. Processos de manutenção e cuidados pedem da liderança direcionamento e apoio à priorização; por outro lado, pede dos liderados um olhar do que é necessário fazer agora e tomada de iniciativa para resolver!

Em resumo, liderados precisam da presença de um líder. Por serem responsáveis, muitas vezes pensam que devem resolver tudo sozinhos **e, apenas** apresentar resultados e soluções, mas isso é um engano. Por isso somos parte de uma tripulação. O líder precisa desta respiração e contato com a operação para se inspirar e criar sinergia. O liderado precisa de direção e inspiração, de desenvolvimento e intervenção, para isso, o líder precisa estar presente de forma ritmada. Portanto, o papel do capitão é fatalmente ter um ritmo - periodicidade - para dialogar sobre o que ocorre e cuidar para que as pessoas façam e tenham condições de fazer as coisas certas quando precisam ser feitas e reportem seus resultados para alinhamento geral da caravela com a visão do capitão.

Estes dois primeiros grupos de processos - dia-a-dia e manutenção - podem ser estruturados, definidos e padronizados. Sobre isso, já nos falamos em outro momento, texto: "Mapeamento de Processos - mais que uma atividade, uma cultura de Liderar".

O terceiro grupo de processos é que normalmente causa mais dificuldades. Como cuidar bem de processos de **Melhoria, Mudança, Inovação e Crise?**

Já sabemos que para tratar bem disso precisamos de uma boa comunicação, mas, além disso, há elementos fundamentais que devem estar presentes.

Há ferramentas para isso. Não vamos tratar aqui de detalhar quais utilizamos, nem se são as mais adequadas. Vamos sim, deixar claro alguns elementos sagrados que, assim como o sol, a lua, as estrelas e as marés são sagrados na navegação, são sagrados na instituição: a **Conexão**, o **Diálogo** e o **Ritmo**, a **Biografia**, o **Processo** e, por fim, a **Disciplina**.

Vamos tomar como exemplo uma crise: ondas grandes, tempestade, escuridão e muito vento. Homens gritam, pessoas correm de um lado para outro. Coisas saem do lugar. Água entra, água sai.



Conexão:

Lidar com mudanças, melhorias de processos, inovação e crises, pede que o capitão se conecte com os fatos e com sua equipe.

Conexão significa ir ao convés, olhar o tamanho do buraco no casco, olhar o tamanho das ondas, sentir o vento rasgando os ossos e as gotas baterem com violência nos rostos de todos. Conexão é ver o trabalho de perto, sentir onde estão as dificuldades, onde as coisas não funcionam. Olhar nos olhos das pessoas. Perceber as dificuldades e estar à frente para apoiar as pessoas. Durante a mudança, a melhoria, a inovação e a crise, os tripulantes esperam que o capitão dê direção, apoio, cuide para que possam ficar no eixo e lidar com as dificuldades a partir do que sabem fazer bem, de suas capacidades e habilidades.

O papel do capitão neste aspecto é estar próximo. Chegar e se conectar com **o que e com quem** está lá.

Diálogo:

O capitão da caravela deve ter momentos de interação com seus imediatos, marinheiros e especialistas a partir do diálogo.

Vi muitas vezes, e eu mesmo já fiz, discursos intermináveis para liderados. Isso não é diálogo. Precisamos deixar isso posto. Diálogo é troca. Exposição e recepção. Falar e também ouvir!

Primeiramente, o capitão comunica o que vê. Diz o que ele percebe, através de percepção sutil, isso vem dos anos de experiência no mar. O capitão, pelo cheiro da tempestade, que ninguém mais percebe, sabe de coisas que ninguém vê ou pressente. Como capitão, e pela experiência, ele traz sua visão do tamanho da crise e dá direção. Ao mesmo tempo, ao se comunicar, cuida de fazer isso com segurança - para isso precisa estar centrado. E quando perde a estabilidade ou o centramento, a sua equipe deve, se for madura, acolher a emoção do líder e apoiá-lo a se centrar novamente, para que ele possa voltar a exercer bem seu papel. Alguns capitães nunca vão perder a calma e o centramento, nem diante da mais perigosa tempestade. Outros, diante de um pequeno furo na embarcação, podem ficar extremamente preocupados e desmedidos nas suas palavras e gestos. O diálogo é um meio de cuidar de um e de outro, líder e liderado. Capitão e tripulantes precisam cuidar de ficarem no centro. Deve haver auto-responsabilização de ambas as partes, o capitão cuida da tripulação que por sua vez cuida do capitão.

Cada um por sua vez, deve exercitar a autopercepção para perceber quando está fora de centro e até pedir ajuda para se centrar novamente. E quando perder a medida, treinar a **Humildade**, ou seja, entrar na verdade com o outro, perceber quando se excedeu e saber pedir desculpas pelo excesso - na atitude ou na palavra, é fundamental dar continuidade ao trabalho.

Pontos úteis ao bom diálogo:

- Para um bom diálogo, devemos cuidar de ter clareza para ambas as partes do objetivo da comunicação. A estrutura do que falamos ajuda ou não a criar as condições para o diálogo frutífero. Eu já percebi que muitas vezes o que se diz é bem menos importante do que o tom, a velocidade, o contexto, o ambiente e a forma como se diz. Cuidar bem do como se diz é talvez mais importante do que o que vamos dizer. Isso permite ao outro estar aberto ao diálogo;
- Traga fatos e só depois suas conclusões e opiniões;
- Deixe o outro livre para concordar ou não e faça perguntas que o ajudem a se expressar melhor sobre o tema que estão dialogando.

Ritmo:

Ritmo: há momentos de silêncio, reflexão sobre o que fazemos? Há momentos de diálogo com os envolvidos? Há momentos de ação?

O problema surge mais agudo quando nos perdemos no ritmo. Quando não nos falamos, quando não agimos, quando não refletimos.

Deve haver um momento para tudo. Em suas devidas proporções. Refletir, Aprender das práticas, Planejar e Agir. Dialogar sobre cada etapa é fundamental e a ferramenta que garante que isso aconteça na realidade chama-se AGENDA! Colocar dia e horário para fazer cada coisa, só isso vai garantir o ritmo da gestão de Mudança, Melhoria, Inovação de gestão de Crises.

Biografia:

É através de nossos momentos de vida que atuamos. Colocar as biografias na mesa nos ajuda a criar comunidade de trabalho. Somos pessoas, temos história. Aos poucos, a biografia e o momento de vida podem surgir, em diálogo e com isso nos colocamos em sintonia com o momento do outro. Entendemos suas atitudes ou comportamentos, percebemos sua energia ou falta de energia, sua presença ou ausência.

Podemos começar com rodadas de abertura sobre como chegamos ao encontro e finalizamos com como estamos saindo. Isso é biografia, é o momento presente, como estou. Com que estou vivendo agora? Não podemos imaginar que um marinheiro esteja bem se deixou o filho com 41 de febre em terra firme e vai para o mar sem ter notícias do avanço da doença. Isso é biografia e quando sabemos desses dados, mudamos nossa forma de lidar com o liderado e ele pode se conectar com o que está lá, no mar, pois, colocou para fora o que estava vivendo antes só em sua alma. Agora o que vivia em sua alma pode ser carregado pelo grupo. Isso cria comunidade.

O papel do capitão é criar espaços para trazer a biografia, o momento atual e em algumas situações, contar um pouco de história, humanizar as relações.

Muito se fala sobre separar profissional e pessoal, a pergunta que tenho é: como se espera fazer isso se somos um só ser? Não acredito nisso e sugiro não criarem separações, pois, uma pessoa profissional, como se diz nestes ditados, não tem sentimentos e é o sentimento o campo que conecta a razão com a ação, o pensar com o agir. Sem sentimentos nos tornamos meros cumpridores de tarefas e, portanto, desconectados das necessidades de toda a tripulação e da caravela como um todo. Para endereçar tudo isso, devemos nos conectar com a biografia.

Por outro lado, ao considerar a biografia, também devemos cuidar de não sermos coniventes com a falta de resultados em função apenas de momentos biográficos. Acolher não significa ser conivente com a falta de eficácia - fazer o que deve ser feito no tempo certo.

Processo:

Etapas no tempo. Definir a rota, as paradas, as escalas de vigília. Definir como faremos os trabalhos.

Ter processos claros nos ajuda a ter boas relações. Quando as etapas não estão claras, os acordos não estão bem firmados, coisas ruins acontecem no âmbito das relações. Como diz o diretor-geral do Grupo Empório Saúde, Francisco Viesi: "damos canelada uns nos outros".

Processos claros, etapas no tempo, definições de responsabilidades e prazos, são requisitos fundamentais para que processos que ocorrem paralelos ao dia-a-dia, possam fluir.

A forma de criar estes processos de Mudança, Melhoria, Inovação e Gestão de Crises difere da forma de padronizar e definir processos do dia-a-dia. Para isso podemos usar as balizas para tomada de iniciativas, check-list de processos U de transição, para acompanhar o processo interno de aceitação das mudanças das pessoas envolvidas, e outras ferramentas já velhas conhecidas. Não precisamos enfeitar, nem inventar.

Disciplina:

Disciplina no sentido de seguir o que nós mesmos nos propomos a fazer. Somos bons em seguir regras impostas pelos outros, vamos à igreja, almoçamos nos horários pré-determinados pela empresa, paramos nos sinais vermelhos, cumprimos certos acordos que fazemos.

Disciplina tem a ver com realizar o que se define, cumprir o que acordamos, fazer o que falamos, cuidar que as coisas tenham espaço no tempo.

Disciplina tem a ver com resultados. Não estamos navegando por passeio, temos um destino a alcançar. Disciplina tem a ver com pessoas que entregam resultados.

Em uma empresa alemã de software há um ditado interno que diz: "só existem dois tipos de pessoas: as que dão resultados e as que inventam desculpas". Outro ditado alemão que nos remete à disciplina é que "só tem valor aquilo que a gente faz". Um outro ditado ainda da seara alemã, diz que: "só os peixes mortos acompanham a correnteza". E aí? Em que grupo você se enquadra?

Para fechar, podemos dizer que dentre os processos com que nos deparamos dentro da organização temos o desafio de lidar com crises, mudanças, melhoria, inovação em paralelo com processos do dia-a-dia e processos de manutenção. Os primeiros pedem um outro olhar.

Para fazermos isso, devemos nos responsabilizar pela comunicação e fazer isso levando em conta o lado humano das pessoas. Levar em consideração o lado humano tem a ver com as palavras: Biografia, Conexão e Diálogo. Podemos fazer uso do modelo de estrutura da comunicação, citado acima, para cuidar bem da comunicação e para que possa ser mais completo o modelo cuidamos que existam estes três elementos sagrados no procedimento - **Biografia, Conexão** e garantimos o **Diálogo**.

Por outro lado, precisamos cuidar das coisas do ponto de vista de solução, resolução, encaminhamentos, produtividade e resultados. Diante da tempestade não podemos apenas nos abraçar e sermos solidários com a desgraça uns dos outros, precisamos agir e sermos eficazes. Para este aspecto, temos os elementos do **Processo**, do **Ritmo** e da **Disciplina**. Estes elementos é que garantem que nossa caravela possa atravessar o mar revolto e salvar a tripulação mental e emocionalmente centrados ou ao menos vivos.

Se não cuidamos destes elementos - Melhorias, Mudanças, Inovações e Crises -, eles podem ser prejudiciais para a organização e para as pessoas que fazem parte dela. E estes prejuízos vão se manifestar em curto ou longo prazo em algum dos âmbitos da organização - seja no impulso, na identidade e no retorno sobre o capital; seja na comunidade de trabalho e nas relações; seja na relação com o cliente e nos processos produtivos.

O clamor aqui é para que capitães se deem conta de que possuem responsabilidade de cuidar de sua tripulação. Mas, o que isso significa no campo da comunicação?

- Trazer a percepção do todo da organização e do entorno para os tripulantes;
- Contar e inspirar a partir de sua visão de futuro - mesmo que seja de crise;
- Ouvir de seus liderados como isso ecoa neles e apoiá-los a passar por isso de forma centrada;
- Cuidar que algo seja feito com isso;

- Acompanhar de perto as ações e aprendizagens;
- Tomar / comunicar decisões.

Como o capitão pode fazer isso?

Através dos elementos sagrados: **Conexão, Diálogo, Ritmo, Biografia, Processo e Disciplina**. Estes elementos são universais e em qualquer situação de Mudança, Melhoria, Inovação ou gestão de Crises para um bom encaminhamento estarão presentes.

Que ferramentas usar?

Isso cada um escolhe as que melhor se adaptam ao seu estilo de liderança e cultura organizacional. Nós, IMO Consultores, trabalhamos com as 7 ou 12 Balizas para Iniciativas, Processos para Transição, Qualidades Centrais de Liderança Horizontal, Mapeamento de Processos e outras. Cada um sabe de si e pode escolher o que melhor se adapta a sua realidade - sabemos que há outras ferramentas que funcionam muito bem.

O mesmo vale para os tripulantes: cuidem de seus capitães e colegas tripulantes. Apropriem-se internamente dos elementos para que possam se conectar, dialogar, interagir a partir da biografia, criando bons processos pelos quais possam interagir, com disciplina e ritmo.

Todos somos capitães quando tomamos iniciativa na organização ou no campo social, por isso, volte e releia. Pois, se acha que isso diz respeito apenas ao outro, está enganado. Somos a todo tempo chamados à responsabilidade de liderar em situações simples ou complexas.

Mas, como eu sempre digo, antes de sair abanando a cabeça concordando com isso ou aquilo, pergunte-se:

- Isso faz sentido para mim?
- Isso tem valor?
- Eu reconheço isso como algo que quero ou posso testar em minha prática?

E se a resposta para estas perguntas for “sim”, comece criando um bom processo para aplicar e comunicar, encontre um bom parceiro de diálogo com quem possa trocar suas percepções e alinhar suas preparações para cada passo a ser dado. Este parceiro pode ser um colega empresário, um colaborador, enfim, alguém com quem possa trocar. Isso ajuda a manter consciência dos passos que quer dar e da preparação necessária para isso.

Um brinde à boa condução da Comunicação em Processos!