



Prova de fogo

Em 2009, as sucessivas panes no Speedy criaram um ambiente desfavorável para a Telefônica. Treinar os executivos para agir como um time foi fundamental para superar a crise

»POR URSULA ALONSO MANSO »FOTO OMAR PAIXÃO

Criado pela Telefônica para transformar a cultura predominante na empresa partindo de seus líderes, o Programa de Desenvolvimento da Liderança (PDL) passou por uma prova de fogo em julho de 2009. Foi quando, em razão de sucessivas panes, a Agência Nacional de Telecomunicações proibiu a venda do Speedy, o serviço de banda larga da Telefônica. Diretora executiva de recursos humanos da companhia, Françoise

Trappenard lembra que, no dia do anúncio da proibição, executivos da Telefônica participavam de um módulo do programa sobre atendimento ao cliente. Entre suspender ou não o PDL num momento delicado, o presidente da Telefônica, Antônio Carlos Valente, viu no programa um aliado para ajudar a companhia a superar a crise.

O DESAFIO Resquícios dos tempos de estatal, a Telefônica era, no fim de 2007, uma empresa hierarquizada, com limitada participação de não

executivos nas tomadas de decisão e pouco acesso a informações. Além disso, era uma companhia bastante departamentalizada. “Cada vez menos, as solicitações do cliente conseguem ser resolvidas por uma única área. Em geral, é necessário acionar vários setores e colaboradores da empresa”, diz Françoise. Um exemplo é o próprio Speedy. A contratação do serviço de banda larga mobiliza as áreas de vendas, operação e atendimento. Se elas não conversarem entre si, o departamento de vendas vai lançar uma campanha e vender várias assinaturas do serviço sem se preocupar com a capacidade de instalação. Daí, a área de operações não dará conta da demanda, o cliente ligará para o atendimento e, quando o atendimento não souber o que acontece nas demais áreas, não conseguirá dar uma resposta adequada ao consumidor, deixando-o mais insatisfeito.

A SOLUÇÃO Para Françoise, a mudança de cultura devia começar pela liderança. “Os líderes tinham de desenhar a companhia desejada e, juntos, construir esse caminho de transformação.” Assim, o PDL teve início em 2008, se estendendo por 18 meses, até abril de 2010, com investimentos de 9 milhões de reais. Mobilizou a totalidade dos líderes da Telefônica: 500 executivos, entre gerentes, diretores e diretores executivos. “Preparados, eles provocariam um movimento como uma grande onda, de forma a envolver e motivar suas equipes”, diz Françoise. O programa foi dividido em quatro módulos presenciais de 16 horas cada um, em que os participantes eram provocados a refletir e se posicionar sobre temas voltados a estilos de liderança e impactos no ambiente e nos resultados, clientes, times de alta performance e liderança coletiva. Segundo a diretora de RH, o maior desafio da liderança é liderar a si mesmo. “Tudo começa no líder. Ele é o exemplo, é o modelo, é parte do problema e também da solução”, diz ela. Em paralelo aos módulos e às sessões de coaching, o RH desenvolveu uma Comunidade

de Liderança, que constava de um portal para os integrantes do programa compartilharem boas práticas, aprender com seus pares, ou mesmo para ter acesso a conteúdos como textos e resultados parciais do programa. Tanto a comunidade quanto os workshops realizados nos módulos ajudaram os executivos a criar networking dentro da própria Telefônica. Além disso, ao juntar numa mesma classe gerentes, diretores e diretores executivos, o PDL visava reduzir a hierarquização na empresa. “Na cultura antiga, seria uma heresia gerentes e diretores discutirem liderança juntos”, afirma Françoise.

O RESULTADO Foram 112 workshops de dois dias cada um. O PDL da Telefônica teve 98% de aprovação dos participantes e 700 boas práticas foram divulgadas na Comunidade de Liderança. “O valor agregado para a companhia, começando com o melhor relacionamento entre suas áreas, é difícil de mensurar em termos financeiros”, diz Françoise. Mas ficou evidente na crise desencadeada pela proibição da venda do Speedy, que vigorou por dois meses. “A proibição poderia ter durado mais tempo não fosse o PDL”, afirma. “Quando o problema aconteceu, nós já tínhamos o remédio, e a cura veio mais rápido. A crise ajudou a modular a nova cultura da empresa.” Durante a crise, foram criadas frentes de trabalho, que muitas vezes tinham um gerente como líder e diretores como liderados. “A escolha da liderança da frente de trabalho foi pelo domínio da habilidade necessária, não pela hierarquia”, assinala a diretora, acrescentando que, no primeiro semestre de 2010, a Telefônica obteve um recorde histórico na venda do Speedy, conquistando 364 000 novos clientes. Medida no fim de 2009, a satisfação dos colaboradores registrou elevação de 4 pontos percentuais em relação a 2007, subindo para 78%. Tamanho foi o sucesso que a companhia deverá exportar o programa. “Em 2011, o PDL deve chegar a outras subsidiárias da empresa na América Latina”, diz Françoise. ■

| RAIO X TELEFÔNICA |
|------------------------------------------------------------|
| NEGÓCIO: SERVIÇOS DE DADOS, VOZ E TV POR ASSINATURA |
| NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL: 7 000 |
| FATURAMENTO EM 2009: 15,8 BILHÕES DE REAIS |
| SEDE NO BRASIL: SÃO PAULO (SP) |