

**CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*.
Rio de Janeiro. COP, 1990. 120 p.**

Oscar Vieira da Silva
Professor da APM

O autor da obra *A hora da verdade* é um empresário sueco que granjeou fama internacional pelo extraordinário trabalho que desenvolveu gerenciando a *Scandinavian Airlines System* (SAS), consórcio de empresas aéreas da Dinamarca, Noruega e Suécia. Antes de presidir a SAS, assumiu a direção da *Lingeflyng*, empresa aérea sueca, à frente da qual conseguiu um sucesso excepcional em tempo recorde, não obstante ter sido, então, o mais jovem presidente de uma companhia aérea do mundo.

No livro, o autor narra, em 12 capítulos, sua experiência no gerenciamento dessas companhias, enfocando esse gerenciamento sob diversos pontos de vista. Segundo o prefaciador do livro,

"é um concentrado de histórias instrutivas e conselhos práticos, descrevendo as atividades de Carlzon na "Vingressor" (a subsidiária de turismo da SAS, onde ele assumiu sua primeira presidência, com 32 anos), na Lingeflyng e na SAS em particular."

Segundo, ainda, o prefaciador, *A Hora da Verdade*

"é um livro para todos os setores empresariais. É uma contribuição maravilhosa para o nosso urgente esforço de redefinir os fundamentos de nossas organizações para este admirável mundo novo que se aproxima. Proporciona exemplos, sugestões e, acima de tudo, uma nova filosofia de alguém que esteve na linha de fogo e levou a cabo uma brilhante reviravolta de sucessos em tempo recorde."

Pode-se dizer, a partir do que narra em seu livro, que Jan Carlzon iniciou uma nova forma de gerenciamento. Começou por extinguir uma unidade centralizada de pesquisa de mercado, sendo que a coleta dos dados necessários ao desenvolvimento e à boa prestação de serviços pela empresa passou a ser feita no próprio local do serviço oferecido, ou seja, na linha de frente, a que está mais perto do usuário, e que passa a valorizar sistematicamente.

Transferiu para esse pessoal a responsabilidade de resolver as questões atinentes a sua área própria de atuação, ao mesmo tempo em

que valorizou, em todo o pessoal, a intuição, a emoção e a criatividade. Segundo o Autor, os pensadores analíticos *"são geralmente desastrosos ao tomar decisões e ao implementar."* Assim, na SAS, *"a análise é sempre dirigida para a estratégia do negócio como um todo e não para os elementos individuais de tal estratégia."*

Ainda segundo o prefaciador de A Hora da Verdade, *"Lealdade à visão, e não aos detalhes da execução, é imprescindível, ou nada dá certo. Ele acredita que as pessoas somente brilham quando as exigências são muito altas. Um componente básico são as avaliações rigorosas e honestas. Objetivos firmes e visíveis, dirigidos para o atendimento do cliente e calculados para criar a competição entre as unidades, aceleram a marcha do processo."*

Jan Carlzon sugere que as organizações tradicionais devem passar por transformações profundas, devem ser *"literalmente viradas de cabeça para baixo."* Segundo ele, as empresas precisam aprender a receber bem as mudanças, em lugar de lutar contra elas, como geralmente acontece. Os riscos devem ser corajosamente assumidos, e não ser simplesmente eliminados. Ainda segundo seu pensamento, deve-se dar mais força à linha de frente das empresas, em lugar de desmotivá-la, e procurar adaptá-la a um mercado altamente mutável, ao invés de se concentrar em manobras internas, de caráter eminentemente burocrático.

Na realidade, a filosofia empresarial e administrativa de Carlzon, embora dirigida a empresas aéreas, a rigor, aplica-se a qualquer empresa prestadora de serviços, feitas as necessárias adaptações.

Seu pensamento básico é de que a empresa deve ser *"dirigida para o cliente"* e tornou sua companhia,

"uma companhia que reconhece que seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando ser tratados como indivíduos".

Para tanto, altera uma situação vigente na maioria das empresas e que resume com as seguintes palavras:

"Na base da pirâmide estão os soldados rasos, que incluem tanto os funcionários administrativos quanto os diretamente ligados à atividade da empresa. Estes são os que têm contacto diário com os clientes e os que melhor conhecem as operações da linha de frente. Ironicamente, porém, não têm nenhum poder para reagir às situações particulares que surgem constantemente". Modifica, pois, a situação descrita, dizendo que

"A SAS não é só uma coleção de bens materiais mas, além disso, e de modo mais importante, a qualidade de contato entre um cliente

em particular e os empregados da SAS que servem diretamente ao cliente (ou, como os chamamos, a nossa 'linha de frente' (...))

Pretendia, sempre, mostrar ao cliente "que a SAS é sua melhor alternativa".

Iniciando seu gerenciamento, como diz, baixou decretos, mas acabou por aprender a "confiar mais no pessoal da linha de frente, que lida com os clientes, e menos em seus próprios decretos".

Dentro de sua linha de gerenciamento, fez com que toda a empresa que dirigia passasse a se voltar "para o serviço". Para tanto, distribuiu a todos os empregados da empresa um livro intitulado *Vamos à Luta*, que lhes deu informações sobre a visão da companhia e seus objetivos:

"quando compreenderam nossa visão, nossos empregados aceitaram a responsabilidade com entusiasmo, o que provocou numerosas e simultâneas reações de energia, desenvolvendo nossas idéias". Adverte, porém, que "Evidentemente sempre existirão aqueles que se recusam a ser persuadidos. Destes deve-se exigir ao menos lealdade aos objetivos, se não há envolvimento emocional".

Ainda na gerência da companhia, e procurando atingir maior eficiência, lança um novo programa gerencial, a que chama "segunda onda", para a qual delineia novo modelo de estrutura organizacional que assim resume:

"O primeiro nível é responsável pelo trabalho de guiar a companhia para o futuro, prevendo as ameaças aos negócios em curso e sondando novas oportunidades. As pessoas que estão neste nível determinam objetivos e desenvolvem estratégias para atingi-los. Isto implica evidentemente tomar decisões, mas as que não têm relação com ações específicas.

O nível seguinte é responsável pelo planejamento e pela alocação dos recursos disponíveis, investindo dinheiro ou recrutando pessoal – em outras palavras, fazendo tudo que é necessário para que as pessoas situadas no nível operacional estejam habilitadas para pôr em prática as estratégias que a alta gerência estabelecer. Mais uma vez, não se trata de decidir sobre ações específicas. Neste nível, criam-se os pré-requisitos para que outros tomem as decisões.

O terceiro nível é o que chamo de linha de frente, ou de operações. É aqui que todas as decisões específicas devem ser tomadas – todas as decisões necessárias para que a companhia caminhe de acordo com os objetivos e estratégias da alta gerência".

Termina seu livro contando pequena história de dois cortadores

de pedra para a construção de uma catedral e que, de uma certa forma, resume sua filosofia:

"Alguém que passava perguntou-lhes que estavam fazendo.

O primeiro operário, com uma expressão amarga, resmungou: 'Estou cortando esta maldita pedra para fazer um bloco.'

O segundo, que parecia feliz com seu trabalho, replicou orgulhosamente: 'Faço parte do grupo que está construindo uma catedral.'

O trabalhador que pode vislumbrar toda a catedral e que recebeu responsabilidade para construir a sua parte da mesma é uma pessoa muito mais satisfeita e produtiva do que aquele que vê somente o granito diante de si. O líder verdadeiro é o que faz o projeto da catedral e em seguida compartilha com os outros da visão que os inspira a construí-la".