

>Carla Dias

Directora-geral da consultora Visão Integrada

(carla.dias@visaointegrada.com)



Primeiro como depois o quê?

Há anos que assisto a uma tendência devastadora de dirigentes, supervisores e responsáveis de inverter uma ordem absolutamente crucial no sucesso de qualquer acção.

“Primeiro como e depois o quê.” É inevitável uma reacção de espanto quando perante uma equipa ou uma pessoa digo com convicção esta frase. “O que é que isso quer dizer?” ou “O que quer dizer com isso?” é a pergunta que inevitavelmente surge do(s) meu(s) interlocutor(es)! Na verdade, a vida nas empresas corre a uma velocidade tal que a tendência de qualquer ser humano perante a necessidade de levar a cabo uma tarefa é fazer de imediato sem pensar primeiro em **como** fazer. Isto é válido tanto para quem percebe por si só que tem que fazer quanto para quem manda alguém fazer.

Este conceito pode ser aplicado a toda e qualquer realidade num contexto empresarial. Desde a contratação, passando pela gestão de recursos humanos, as reuniões ou a venda, a noção de primeiro como e depois o quê representa um factor-chave de sucesso não só para a concretização mas fundamentalmente para a qualidade da concretização.

Vejamos o caso da contratação. Qualquer empresa se depara, no decurso do seu desenvolvimento, com necessidades de contratação. Muitas vezes, o que se passa é a percepção da empresa de que precisa de contratar um ou mais elementos para levar a cabo uma tarefa ou um trabalho específico: o **quê**. Depois passa à fase de atribuir um nome ao posto de trabalho e finalmente a procura da pessoa que irá ocupar o cargo. A partir daí é frequente assistir à pessoa que contratou a dizer: “Daqui a um mês falamos para ver como as coisas estão!”, e igualmente a partir daí é fre-

quente ver a pessoa contratada a “correr” para levar a cabo as tarefas, trabalhos ou objectivos a que se propôs. A questão é: quanto tempo, durante este processo, foi dedicado ao **como** para que este trabalho seja levado a cabo? Por outras palavras, quais deverão ser as competências e as condições fornecidas a um determinado elemento para atingir os objectivos? Quais serão as regras?, o método?, o **como**?

É fácil cair na tentação de não o fazer, como é igualmente mais fácil dizer a alguém “O que queremos que você faça é...”, em vez de pensar em **como** poderá(ão) esse(s) elemento(s) atingir determinados objectivos. É assim que muitas vezes elementos de alto potencial caem na chamada incompetência, pois cometeram o erro de passar à acção, o **quê**, sem a consciência do método: o **como**.

Uma outra situação em que esta tendência é demasiado evidente passa-se ao nível da gestão de reuniões ou grupos de trabalho. Cabe ao líder de uma determinada reunião ou grupo de trabalho não só pensar antecipadamente no método a utilizar mas também assegurar-se de que esse método é cumprido e seguido. No entanto, o mais normal é ver-se os trabalhos a iniciar sem que tenha sido dedicado tempo algum ao **como**, vamos proceder para conseguir fazer o **quê**. É igualmente verdade que a resistência, ou mesmo o cepticismo, dos indivíduos e das equipas em relação à determinação do processo a seguir é evidente. Mas sugiro que faça a experiência. Escolha uma reunião que tenha de liderar e experimente pensar apenas no método

que vai utilizar. É claro que se falamos de método, temos necessariamente de conhecer bem quais os objectivos de reunir esse grupo, *i. e.*, tipificar: é uma reunião de informação?, de debate?, de tomadas de decisão?, de *brainstorming*?... Este é o primeiro passo do **como**. Depois de este trabalho feito, pense em como irá colocar os vários participantes a trabalhar não esquecendo o tempo que tem disponível. Finalmente, antes de iniciar a reunião, explicita as regras do jogo. A título de exemplo, proponha uma regra para alcançar o consenso. Não se preocupe se lhe parecer que está a passar demasiado tempo neste ponto, pois posso assegurar-lhe, por experiência, que se ele for bem tratado tudo irá fluir com muito menos atritos e o resultado será francamente superior (qualitativa e quantitativamente). Não desanime se sentir que o resultado não foi fantástico. “Primeiro como e depois o quê” requer muito treino e funcionará tanto melhor quanto maior o número de vezes que consiga disciplinar-se na sua aplicação. E lembre-se: o objectivo não é fazer uma experiência, o objectivo deverá ser integrar na cultura da empresa esta forma de trabalhar.

Não falo de exemplos, falo de uma realidade cultural que nos leva a reagir de imediato sem parar para pensar em como vamos agir.

Primeiro como e depois o quê é algo que pratico diariamente na minha actividade e asseguro-vos: é no método aplicado à tarefa ou ao trabalho, o **como**, que reside a qualidade e, por isso, o sucesso de qualquer acção, o **quê**.