



ARTIGO DA SEMANA

OS LÍDERES E A GESTÃO DE CRISES

LUIZ CARLOS BUENO: Diretor Geral da WISDOM
LUIZ FRANCISCO BUENO: Consultor Associado

ARTIGO DA SEMANA

OS LÍDERES E A GESTÃO DE CRISES

Prezados leitores(as) o presente artigo é uma “construção conjunta” dos vários integrantes da REDE WISDOM DE CONSULTORIA, cujo conteúdo tem como origem os diálogos com LIDERANÇAS de EMPRESAS clientes de diferentes portes, segmentos e regiões do Brasil, acerca de CRISES GRAVES como a pandemia da COVID-19, guerra Rússia X Ucrânia, guerra em Gaza e o comportamento da economia em função das guerras comerciais.

Coube a nós (Luiz Carlos e Luiz Francisco) compilar tanto as principais iniciativas / ações adotadas na gestão dessas CRISES quanto as “inquietações” de muitos *Heads* de RH e LIDERANÇAS do C-Level para o que foi e o como será o *day after* de cada uma delas.

Ressalvamos que não se trata de uma pesquisa, no sentido literal do conceito, mas de um esforço no sentido de contribuir com ideias e, como sempre, “provocá-los” para uma reflexão.

Ressaltamos, ainda, que nossa compilação se ateve ao comportamento dos LÍDERES, isto é, apesar de, com frequência, terem ocorrido sugestões de cunho econômico oriundas dos diversos níveis das EMPRESAS, a nossa preocupação foi retratar, de forma qualitativa, somente as características das macro decisões adotadas pelos nossos interlocutores. Vamos lá.

- ▶ A UNANIMIDADE: Toda CRISE irá passar. Portanto, não comprometa todos os esforços feitos anteriormente junto aos talentos humanos em relação ao seu ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL. As CRISES exigem que as LIDERANÇAS assumam o papel de “porto seguro” de suas EQUIPES. Estar presente e se preocupar verdadeiramente com as mesmas - suas necessidades e medos - é mandatório. Nesse sentido, faça do RH seu parceiro nesse momento, converse, peça sugestões, desabafe!
- ▶ PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: O pressuposto de nossos interlocutores é que toda CRISE impactará os NEGÓCIOS de formas diferentes. Aqueles que conhecem bem a EMPRESA sabem que ações para mitigar abalos na saúde financeira serão adotadas. O discurso da LIDERANÇA deve ser claro, mostrar os riscos, mas também, e, sobretudo, as oportunidades.

Como sempre, os extremos passionais (otimista e pessimista) devem ser evitados. Um cliente usou uma frase que resume a questão: “Nossos profissionais merecem a realidade. É a melhor forma de manter e promover o ENGAJAMENTO para enfrentá-la”.

- ▶ O EXEMPLO VEM DE CIMA: Por mais obvio que possa parecer, em momentos de CRISE AGUDA, certas LIDERANÇAS (não muitas, acreditamos) podem adotar um “*cover your ass*”. Caberá aos C-Level e aos CEOs mostrar que “todos estão no mesmo barco”, ainda que, com papéis e responsabilidades diferentes. Os sacrifícios, porventura requeridos, em justa proporção, deverão ser assumidos por todos. Por exemplo, se houver uma redução salarial e de jornada de trabalho, os CEOs deverão ser os primeiros das listas!
- ▶ FORMAÇÃO DE SQUADS (PELOTÕES / TIMES) TEMPORÁRIOS: Esse modelo organizacional (mesmo em *home office*) contempla formar pequenos grupos multidisciplinares de especialistas, a fim de obter respostas e soluções rápidas, como, por exemplo, ações comerciais para alavancar as vendas.

Um dos clientes, inclusive, aventou a hipótese de aplicar um *crowdsourcing* (colaboração massiva e aberta de ideias). Em nossa percepção, esse processo é um pouco mais complexo e requer certos cuidados em EMPRESAS cujas LIDERANÇAS ainda não estão suficientemente maduras para trabalhar com ideias oriundas dos integrantes das diversas EQUIPES.

- ▶ O MITO DO EU SOZINHO: Em CRISES, sobretudo aquelas críticas como a que vivenciamos, a pressão intensa aliada ao inconsciente da cultura latina tendem a induzir as LIDERANÇAS a agir com base no “deixa comigo” e se esquecerem dos princípios básicos para maximizar as sinergias e habilidades das EQUIPES. Portanto, alinhe o que importa, para que todos tenham uma clara ESTRELA GUIA.

Seja o MAESTRO, mas dê espaço para as EQUIPES atuarem e confie no que elas podem oferecer em termos de agilidade organizacional para se coordenarem e se comunicarem em tempo real.

- ▶ A VISÃO DO “DAY AFTER”: As LIDERANÇAS devem transmitir, de forma clara, a melhor VISÃO DE FUTURO possível, mas “cuidar” para não projetar falsa confiança, ou seja, devem inspirar suas EQUIPES para “ousar e cruzar o Rubicão” (pequeno rio que ficou conhecido pelo fato de que o direito romano no período da República proibia qualquer general romano de atravessá-lo acompanhado de suas tropas, ao retornar de campanhas ao norte de Roma)!

Isso significa demonstrar a uniformidade de ATUAÇÃO E DISCURSO das LIDERANÇAS, mostrar a coesão de uma FALANGE ROMANA, no que se refere à disciplina e resiliência necessárias para enfrentar as CRISES. No dizer de um cliente “temos que deixar de lado nossas vaidades e egos para lutar OMBRO A OMBRO”.

- ▶ OS TEMPOS SÃO EMOCIONAIS: Nas CRISES entra em cena a inteligência emocional, não se trata de uma catarse coletiva e, sim, de reconhecer as emoções, dos LÍDERES e das EQUIPES, para discuti-las abertamente. Esse é o caminho para criar uma CALMA MENTAL e EVITAR O PÂNICO.

Quanto às lições aprendidas e “inquietações” para os períodos PÓS CRISES, elencamos as principais mapeadas junto a nossos clientes:

- ▶ TGR X TGW (*THINGS GO RIGHT X THINGS GO WRONG*): A aprendizagem deve ser consolidada de maneira racional e documentada. Trata-se de analisar, criticamente, as ações adotadas durante as CRISES para que estas possam servir de base para um futuro PDCA em OUTRAS que inevitavelmente surgirão.
- ▶ REVISÃO DE ESTRUTURAS: Não se trata de “cortar cabeças” e, sim, de “pensar em ESTRUTURAS RACIONAIS que suportem os NEGÓCIOS no futuro”. A sobreposição de RESPONSABILIDADES gera retrabalhos e ineficácia. A UNIDADE DE GESTÃO deve ser a palavra de ordem.
- ▶ REVISÃO DE PROCESSOS: Toda CRISE com certeza revelará anacronismos que, no dia a dia, passam despercebidos. A constante melhoria dos PROCESSOS DE TRABALHO tornar-se-á uma variável inquestionável. Realidades envolvendo esse tema, que engessem a EMPRESA e reduzam a sua CAPACIDADE DE RESPOSTA às demandas do mercado, devem ser banidas e substituídas por dashboards consolidados e compartilhados com os clientes internos.
- ▶ DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS E EQUIPES: Manter e aprimorar as COMPETÊNCIAS funcionais e, sobretudo, as COMPORTAMENTAIS. Seria um erro crasso eliminar os investimentos em EDUCAÇÃO! Devemos otimizá-los, ser criativos e socializar os conhecimentos na EMPRESA.

- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Lembre-se que o medo de “perder o emprego” durante e após as CRISES sempre afetará muitos talentos humanos das Organizações. O depoimento de um cliente resume essa questão: “Sabemos que o ritmo da recuperação dos negócios e dos resultados da EMPRESA nos obrigará a demissões, porém temos que ter consciência da nossa RESPONSABILIDADE SOCIAL e adotar critérios justos - meritocráticos e sociais”.

A nosso ver, até por uma questão de inteligência empresarial e em sintonia com os VALORES declarados pela maioria das EMPRESAS, a preservação dos POSTOS DE TRABALHO deverá ser buscada até o limite.

Sabemos que, num esforço coletivo, qualquer Organização consegue reduzir custos fixos entre 10 e 15%. O pensamento espartano da SIMPLICIDADE, com certeza, trará resultados! Além disso, ações coordenadas entre as LIDERANÇAS, RH e SSMA, focadas na mitigação das tensões que podem gerar acidentes, deverão ser intensificadas.

Finalizamos esse ARTIGO com uma frase (editada) de Einstein para nossa reflexão: “*É na crise que aflora o melhor de cada um, porque sem crise todo vento é uma carícia.*” Assim sendo, vamos acabar, de uma vez, com a única CRISE verdadeiramente ameaçadora que é a TRAGÉDIA DE NÃO QUERER LUTAR para superá-la”.

Nesse momento, nós da WISDOM, nos disponibilizamos para conversar com os(as) nossos(as) leitores(as), seja através do Site www.wisdom.com.br, seja por qualquer outro meio, a fim de contribuir com sugestões e ideias sobre temas envolvendo nossas ÁREAS DE ESPECIALIDADES e, na medida do possível, atender às demandas que nos forem direcionadas.

Desejamos a você resiliência e coragem para superar as atuais dificuldades que possam estar vivenciando.

Luiz Carlos Bueno – DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon – Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver – São Paulo – SP.

Luiz Francisco Bueno – DIRETOR ASSOCIADO. Psicólogo – USP, Mestre em Engenharia de Produção – UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: crise, engajamento organizacional, desenvolvimento de lideranças, equipes, estrutura organizacional, gestão de pessoas, lideranças, líderes, pandemia, processo de comunicação, processos de trabalho, *Squads*.