



ARTIGO DA SEMANA

LIDERANÇA EM AMBIENTES AMBÍGUOS

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

LIDERANÇA EM AMBIENTES AMBÍGUOS

Você já teve que tomar uma decisão importante, sem ter todas as informações? Ou pior, com informações que mudam o tempo todo? Esse é o cenário real da LIDERANÇA hoje: AMBIGUIDADE, PRESSÃO e pouca CLAREZA.

E a verdade é que muitos LÍDERES ainda estão tentando aplicar modelos de um mundo que não existe mais. No ARTIGO de hoje, a gente vai direto ao ponto, visando responder algumas perguntas:

- ▶ Como liderar quando não existe resposta certa?
- ▶ Como tomar decisões com RISCOS reais?
- ▶ Como não travar a sua EQUIPE no meio da incerteza?
- ▶ O que realmente torna a LIDERANÇA hoje mais difícil?

Se você lidera PESSOAS ou prepara LÍDERES, esse ARTIGO pode levá-lo a mudar a forma como você tomará DECISÕES a partir de amanhã. Assim sendo, eu lhe pergunto: “Quando você olha para os LÍDERES hoje, qual é o ERRO mais comum ao lidar com ambientes AMBÍGUOS”?

Na minha visão, o maior ERRO é tentar reduzir a AMBIGUIDADE a qualquer custo. Muitos LÍDERES acreditam que o PAPEL DELES é trazer certezas, mas hoje - nem sempre - isso é possível.

O que ELES fazem então? Criam falsas certezas: algumas vezes tomam DECISÕES precipitadas, em outras, estabelecem planos rígidos ou se COMUNICAM de forma excessivamente otimista. Isso gera dois problemas:

- ▶ A perda de CREDIBILIDADE quando a REALIDADE muda;
- ▶ As EQUIPES ficam inseguras, ao perceberem inconsistências nas DECISÕES que são tomadas.

Liderar hoje não é eliminar a AMBIGUIDADE, é conviver com ela, mas tratando de dar clareza no que tange ao direcionamento das DECISÕES. Isso é muito crítico, porque muitos LÍDERES ainda são cobrados por respostas rápidas, mesmo quando elas não existem.

Vamos à uma segunda pergunta: “Como essa AMBIGUIDADE aparece no dia a dia das Organizações”? Na minha visão ela aparece através de DECISÕES incompletas o tempo todo”, como por exemplo: projetos que começam sem um escopo fechado; mudanças organizacionais, sem um racional completo ou que as justifique; pressão por resultados, mesmo quando nem todas as VARIÁVEIS são controláveis. Frente a essa realidade, o LÍDER fica no meio de três forças:

- ▶ A pressão por agilidade na DECISÃO;
- ▶ A falta de informações minimamente suficientes;
- ▶ O impacto delas, muitas vezes negativo sobre as PESSOAS.

E se o LÍDER não conseguir lidar com isso, ele corre o RISCO de ficar paralisado ou de decidir de forma inadequada.

Agora, uma terceira pergunta: “Como um LÍDER pode tomar decisões melhores, mesmo sem ter todas as informações desejáveis”? Eu acredito em três práticas fundamentais:

- ▶ Decidir com as “informações disponíveis, ainda que não sejam suficientes”: Esperar certeza hoje, pode significar perder o “*timing*”.
- ▶ Explicitar as premissas: Estou decidindo com base nisso, naquilo e naquilo outro. Isso permitirá ajustá-las depois, se for necessário.
- ▶ Tomar DECISÕES que permitam ajustes rápidos: Sempre que possível, decidir de uma forma que permita ajustar rapidamente a DIREÇÃO TOMADA, sem perder a credibilidade e a confiança da EQUIPE.

Acredito também que a questão não é o fato de - eventualmente - errar, e sim o fato de ERRAR sem aprender ou sem conseguir ajustar a DECISÃO tomada, ou seja, não é sobre acertar sempre, é sobre não ficar travado.

Vamos agora a uma quarta pergunta: “Como o LÍDER sabe quando já tem informações suficientes para decidir”? Eu responderia que no momento em que ele chegasse à conclusão de que “o CUSTO de esperar” será maior do que “o RISCO de errar”.

Essa é a conta real. Se esperar mais, vai atrasar o negócio, desengajar a EQUIPE ou perder a oportunidade, por quê já passou da hora de decidir. LÍDERES maduros sabem que “o tempo também é uma variável do RISCO”.

O que mais desorganiza uma EQUIPE em momentos de AMBIGUIDADE, com certeza não é a falta de resposta, e sim a falta de um adequado direcionamento. Quando o LÍDER não comunica o que ELE ou a EMPRESA já sabem; o que ainda não se sabe e o que ainda está sendo construído, a EQUIPE preencherá os ESPAÇOS com medos e suposições. Isso irá gerar “ansiedades, angústias, ruídos e perda de foco”, ou seja, o silêncio do LÍDER poderá se TRANSFORMAR em “insegurança coletiva”.

Mais uma pergunta para você que está lendo este ARTIGO, “O que o LÍDER deve comunicar em CENÁRIOS como esses? Eu diria que três coisas:

- ▶ Propiciar direção clara: “Para onde estamos indo”;
- ▶ Qual é o grau de incerteza: “O que ainda não sabemos”;
- ▶ Quais serão nossos próximos passos: “O que iremos fazer agora”.

Isso, com certeza, reduzirá a ansiedade, mesmo sem trazer todas as RESPOSTAS.

Uma outra questão a ser considerada é como diferenciar um CENÁRIO de AMBIGUIDADE real, de um problema de DESALINHAMENTO na Organização, tendo em vista a criticidade dessa diferenciação?

Uma AMBIGUIDADE real ocorre quando o CENÁRIO externo ou estratégico ainda não está claro, em termos de mercado, contexto, direcionamento, etc. Já o DESALINHAMENTO é interno e ocorre quando as PESSOAS demonstram percepções ou entendimentos diferentes sobre o mesmo TEMA.

As LIDERANÇAS podem, às vezes, confundir essas duas questões. Quando é AMBIGUIDADE, o papel do LÍDER é sustentar o processo decisório e propiciar DIRECIONAMENTO. Se a questão for DESALINHAMENTO, o papel DELE é “colocar ordem na casa” rapidamente, da seguinte forma:

- ▶ Alinhando as expectativas;
- ▶ Reforçando as prioridades;
- ▶ Propiciando um entendimento comum.

Se você perguntar para três PESSOAS “qual é a nossa prioridade?” e receber três respostas diferentes, então não será uma AMBIGUIDADE e sim, uma questão de DESALINHAMENTO e endereçá-la com rapidez, será uma responsabilidade direta da LIDERANÇA.

Quando o LÍDER está sob pressão, sendo cobrado por RESPOSTAS que ele ainda não tem, ele precisa lidar com isso, sem repassar a sua ANSIEDADE para a EQUIPE. É o que eu chamo de “efeito sanduiche” onde o líder é o recheio: Ele está sendo pressionado pelos seus superiores e precisa, ao mesmo tempo, lidar com as expectativas dos seus subordinados.

Nesse caso, o ERRO mais comum é ele repassar a PRESSÃO sem filtrá-la. Para preveni-lo, os LÍDERES mais maduros costumam fazer três coisas:

- ▶ Transformar a pressão em direcionamento: Em lugar de dizer “precisamos resolver isso urgente”, eles dizem: “nosso foco agora será X pelas seguintes razões”;
- ▶ Proteger ou resguardar a EQUIPE dos ruídos desnecessários: Nem toda pressão precisará ser uma urgência para a EQUIPE a ele subordinada;
- ▶ Propiciar estabilidade emocional para a EQUIPE: Mesmo em um cenário instável, o LÍDER precisa ser uma referência em termos de equilíbrio.

A explicação é simples: se o LÍDER entrar na ANSIEDADE, a EQUIPE irá perceber e potencializar esse SENTIMENTO, ou seja, o LÍDER não pode ser um TRANSMISSOR de pressão. Ele precisa agir como um FILTRO para a pressão que está sendo enfrentada.

Em CENÁRIOS AMBÍGUOS, as vezes o ERRO é inevitável, mas - em situações como essas - o LÍDER deve agir, sem perder a credibilidade e a confiança de sua EQUIPE. Para isso, eu recomendaria não procrastinar a DECISÃO a ponto de ERRAR por omissão ou negligência. Em um cenário ambíguo, errar faz parte do processo. O que DESTRÓI a credibilidade não é errar e sim esconder o ERRO; insistir no ERRO ou não APRENDER com ele. Para isso o LÍDER precisa fazer três movimentos:

- ▶ Reconhecer rapidamente: “Assumir que a DECISÃO não trouxe o RESULTADO esperado”;
- ▶ Explicar o RACIONAL: “Repassar as PREMISSAS que suportaram a DECISÃO que antes foi tomada”;
- ▶ Ajustar a ROTA com clareza: “Agora iremos agir de FORMA DIFERENTE, pelas seguintes razões”.

Isso, na verdade, AUMENTA a credibilidade e a confiança, porquê a EQUIPE percebe a consistência e a transparência do PROCESSO DECISÓRIO, fato que acaba fortalecendo a LIDERANÇA em lugar de enfraquecê-la.

Com relação às HABILIDADES indispensáveis nesse tipo de CENÁRIO, eu mencionaria três:

- ▶ Tolerância à AMBIGUIDADE: Não permitir que a ansiedade tome o controle da situação e contamine a EQUIPE, como já disse antes;

- ▶ Clareza na COMUNICAÇÃO: Mesmo quando o CENÁRIO se mostra confuso;
- ▶ Capacidade para AJUSTAR A ROTA rapidamente: Liderar não é seguir um plano à risca, mas é “ajustar as VELAS para aproveitar melhor a direção dos VENTOS”.

O LÍDER que não desenvolver essas HABILIDADES, correrá o RISCO de se tornar obsoleto mais rapidamente”. Para prevenir esse RISCO, eu entendo que a ÁREA DE RH precisará focar menos em treinamentos CONCEITUAIS e mais em DESENVOLVIMENTO real, algo que pode ser alcançado através de:

- ▶ Exposição a dificuldades reais;
- ▶ Reflexão estruturada e em profundidade;
- ▶ Transparência, humildade e muita conversa aberta com a EQUIPE.

Enfrentar e superar as AMBIGUIDADES não se aprende em sala de aula. Se aprende vivenciando e refletindo sobre as LIÇÕES APRENDIDAS.

Finalmente, eu recomendaria três práticas simples que qualquer LÍDER pode adotar e começar a implementar, a partir de amanhã:

- ▶ Explicitar premissas ao tomar DECISÕES;
- ▶ Comunicar o que sabe e o que não sabe ainda.
- ▶ Tomar DECISÕES mais rápidas, pois às vezes é preferível “pecar por ação do que por omissão”.

E lembre-se: A forma como a gente lidera em CENÁRIOS AMBÍGUOS pode definir o futuro das Organizações.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucesso.

PALAVRAS CHAVE: ambiguidade; cenários ambíguos; comunicação; desalinhamento; desenvolvimento; direcionamento; habilidades; lições aprendidas; liderança; líder; líderes; mudanças; mudanças organizacionais; premissas; pressão; sentimento; treinamento.