

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

Em momentos de profunda transformação no mercado, os líderes se reinventam, criam novos formatos de gestão, aumentam a produtividade de sua equipe e podem até salvar uma empresa.

TEXTO **SHEILA CALGARO**



O País enfrenta um grave período de recessão econômica, com queda no faturamento das companhias e uma taxa de desemprego que alcançou 8,3% no segundo trimestre do ano, segundo o IBGE. Mas será que vivemos somente uma crise político-econômica ou estamos passando por uma transformação maior? E qual o papel da gerência empresarial neste momento de crise? “O que está acontecendo é uma mudança significativa de estrutura mundial. Estamos saindo de um sistema em que o capitalismo prevalecente é o do capital e entrando num mundo em que as maiores instituições empresariais foram construídas inicialmente sem capital financeiro, como Facebook, Youtube, entre outras”, afirma Gilberto Guimarães, professor da Business School São Paulo (BSP) e CEO da GG Consulting.

Nesta conjuntura, não somente o profissional deve buscar constante atualização frente às mudanças, mas as próprias corporações e seus líderes precisam enfrentar a obsolescência rápida dos modelos de negócios e gerir esses profissionais que fazem parte da geração do conhecimento e da criatividade. Segundo Guimarães, neste mundo, o papel da liderança não se baseia mais no gerenciamento de pessoal por meio de controle de processos. “Hoje, o líder tem um papel muito mais importante. Ele é imprescindível nos momentos de crise, porque precisa reinventar um conjunto organizado de pessoas”.

Entre os cases de sucessos de organizações empresariais que saíram de crises geradas pela transformação estrutural do mercado, a IBM é um dos mais citados. Em 2003, a multinacional caminhava a passos acelerados para a falência, com um prejuízo previsto de 16 bilhões de dólares. Neste cenário catastrófico, Louis Gerstner Jr. assumiu a presidência e não só conseguiu reverter o desastre, como le-

NA ERA DAS STARTUPS, AS MUDANÇAS E REESTRUTURAÇÕES SÃO MAIS RÁPIDAS E CONSTANTES. NESTE MODELO DE NEGÓCIO, CADA PESSOA TEM IMPACTO VISÍVEL DENTRO DA CORPORAÇÃO, UMA ÚNICA DEMISSÃO PODE AFETAR TODO O TIME

“HOJE, O LÍDER TEM UM PAPEL MUITO MAIS IMPORTANTE. ELE É IMPRESCINDÍVEL NOS MOMENTOS DE CRISE, PORQUE PRECISA REINVENTAR UM CONJUNTO ORGANIZADO DE PESSOAS”

GILBERTO GUIMARÃES,
PROFESSOR DA BUSINESS
SCHOOL SÃO PAULO



Foto: Fernando Nunes

vou a empresa novamente ao topo no ramo de tecnologia da informação – a multinacional mudou seu foco, saindo de produtos para serviços, e se tornando uma grande consultora em tecnologia. A experiência é contada em detalhes no livro *Quem disse que os elefantes não dançam?*, lançado em 2002 no Brasil pela editora Campus.

SITUAÇÕES CRÍTICAS

Qualquer corporação que precisa se reinventar no mercado passa pela fase de reestruturação de atividades, funções e pessoal. Consequentemente, enfrenta-se o problema de demissões em massa.

Guimarães, da BSP, também fundou e dirigiu outra sociedade empresarial, a BPI Brasil, especializada em gestão de carreiras, *coaching* e reestruturação de empresas. Com esta expe-

CAPITAL HUMANO

O papel do líder na adversidade

riência, chegou a demitir 18 mil pessoas durante reestruturações realizadas em grandes companhias. “Todo o nosso conceito se baseava em recolocar as pessoas rapidamente: 87% conseguiam um novo emprego em menos de quatro meses. E para os que ficavam, usávamos um dos mitos mais importantes em situações como esta, o de ser escolhido”, diz.

Na era das *startups*, as mudanças e reestruturações são mais rápidas e constantes. Neste modelo de negócio, em que os grupos de trabalho são mais enxutos e cada pessoa tem impacto visível dentro da corporação, uma única demissão pode afetar todo o time. “É preciso transparência, qualquer demissão gera incerteza. A equipe inteira precisa estar muito alinhada com o andamento da organização empresarial e critérios de avaliação. Naturalmente, os colaboradores sabem quando uma pessoa não está adequada às métricas de performance”, comenta Allan Panossian Kajimoto, diretor de Produto do Kekanto, guia local de cidades, presente em mais de 15 países.

Allan tem apenas 30 anos, mas já lidera um grupo de funcionários dentro de *startups* há sete anos. Não segue um modelo específico para liderar, mas tem um pressuposto importante. “Uma das essências do comando é extrair o máximo de cada profissional”.

MÉTODOS DE LIDERANÇA

Gilberto Guimarães, da BSP, também acumula em seu currículo experiências como engenheiro, executivo, acadêmico e psicanalista. A psicanálise veio depois, após cometer algumas falhas como líder. “Para liderar equipe, eu descobri que precisava, antes de tudo, conhecer a mim mesmo”.

Em seu trabalho na consultoria GG Consulting, ele segue o método positivista, em que o

“TEM AQUELE PADRÃO PREFERIDO DE PROFISSIONAL E AUTOMATICAMENTE SE TENTA COLOCAR TODOS OS COLABORADORES NESTE MODELO. NO ENTANTO, É PRECISO ADAPTAR O ESTILO DE COORDENAR PARA CADA PERFIL DE FUNCIONÁRIO”

ALLAN PANOSSIAN KAJIMOTO,
DIRETOR DE PRODUTO DO KEKANTO



líder não usa mais o medo como tática de controle. “Ao longo da humanidade, fomos treinados a controlar as pessoas com base em conceito do erro-pecado-culpa, ou seja, do medo. Com receio, não sou criativo, nem inteligente. Este é um péssimo parceiro da produtividade”, afirma.

Allan Kajimoto, da Kekanto, diz que segue uma estratégia mista de chefia, mas que respeita a individualidade de cada um. “Tem aquele padrão preferido de profissional e automaticamente se tenta colocar todos os colaboradores neste modelo. No entanto, é preciso adaptar o estilo de coordenar para cada perfil de funcionário”, observa.

Outra técnica tradicional de gestão é a recompensa pela performance. Porém foi comprovado que este meio não funciona bem na execução de tarefas intelectuais. O renomado economista Dan Ariely realizou um estudo com alunos do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em 2005. No teste, os estudantes recebiam jogos e precisavam resolver problemas que envolviam criatividade, habilidade motora e concentração. Todos os jo-

gos tinham três níveis de recompensa. Os bônus funcionaram como o esperado em tarefas que exigiam somente habilidades mecânicas. Mas quando a tarefa era cognitiva, a recompensa maior levou estes estudantes a uma pior performance. Em uma palestra no TED (Technology, Entertainment, Design – série de conferências para disseminar novas ideias), o analista de carreiras Dan Pink, ao analisar o estudo, conclui que “o segredo da alta performance não é recompensa e punições, mas aquele desejo invisível intrínseco, a vontade de fazer as coisas por si, de fazer as coisas porque importam”.

O NOVO LÍDER

“Como grandes líderes inspiram ação”, de Simon Sinek, é um dos TEDs mais conhecidos no meio empresarial, com 23 milhões de visualizações somente na página oficial (www.ted.com). Sinek defende a teoria do Círculo Dourado, composto por três círculos concêntricos que abrigam as questões “o quê”, “como” e “por quê”. Enquanto a maioria das organizações tenta trazer clientes iniciando pelo “o quê”,

as empresas líderes fazem o caminho inverso. “As pessoas não compram o que você faz, mas o porquê você faz”. E este método é estendido à gestão. “O objetivo não é simplesmente contratar pessoas que precisam de um emprego; é contratar pessoas que acreditam no que nós acreditamos”.

No livro *O monge e o executivo*, best-seller com mais de três milhões de cópias vendidas, James C. define a liderança como a “habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A gerência, neste conceito, também se baseia na construção de relações pessoais.

O novo líder, então, não é uma pessoa que usa o poder, como o antigo chefe soberano, mas a autoridade, liderando pelo próprio exemplo profissional, dialogando com sua equipe e inspirando cada profissional a entregar o melhor. “Este novo líder não é um coronel, é um maestro. Isso não quer dizer que execute melhor do que os músicos contratados, mas é ele quem tem visão e faz as escolhas”, afirma Guimarães.

APRENDA A LIDERAR

Muito mais que dom, liderança é aprendizado. Líderes podem ser bons chefes, mas não significa que chefes sejam bons líderes. E quando uma pessoa alia ambas as características? É o caso de Marcio Fernandes, CEO da distribuidora de energia elétrica Elektro, que no ano passado foi o gestor mais bem avaliado da história na pesquisa da “Você S.A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2014”, com 98,26% de aprovação por parte dos funcionários.

Existe uma fórmula para tamanho sucesso? “Um chefe pode se tornar um bom líder quando decidir parar de mandar e começar a exercer o interesse genuíno pelas pessoas. Tem

“UM CHEFE PODE SE
TORNAR UM BOM LÍDER
QUANDO DECIDIR PARAR
DE MANDAR E COMEÇAR
A EXERCER O INTERESSE
GENUÍNO PELAS PESSOAS”

MARCIO FERNANDES,
CEO DA ELEKTRO



de ser humilde e permitir que outros também sejam protagonistas, autônomos e felizes”, afirmou Fernandes na ocasião. Ao assumir a presidência em 2011, adotou a filosofia de que “felicidade gera resultado” e conseguiu elevar o patamar de produtividade da empresa.

A Elektro também oferece programas de reconhecimento e de desenvolvimento de líderes. Entre as ações focadas nos líderes, há atividades que envolvem desde a identificação de jovens talentos, treinamento a curto e longo prazos, até a Escola de Líderes, focando na evolução de chefias e sucessores de empresas. “As pessoas são exatamente como as corporações. Buscam perenidade, crescimento, res-

peito, sustentabilidade e também gostam de lucrar. Estamos sempre focados em convergir nossos sonhos, e assim transformar nossas possibilidades”, conclui Marcio.

Materiais sobre liderança estão disponíveis em larga escala na web, livrarias, revistas especializadas, além dos incontáveis cursos de *coaching* e formação de líderes. A dica é estudar, conversar com outros líderes, mas, acima de tudo, ser autocrítico. Para Kajimoto, da Kekanto, todo líder vai passar por erros, tentativas e acertos. “No início, você vai cometer muitos erros, mas precisa passar por esta fase de errar, identificar o problema e, finalmente, evoluir”. [8]