

## **Crise: nossos líderes estão prontos?**

*Eduardo Caruso*

Atualmente, a crise global é pauta prioritária na agenda das organizações. Uma pesquisa global, conduzida pelo Hay Group no fim de 2008, apontou que, apesar das diferentes magnitudes, boa parte das empresas do mundo sente os impactos da crise. Dentre as mais de 2,5 mil empresas ouvidas, apenas 62% esperavam que os resultados de 2008 chegassem aos níveis projetados; 32% apontavam congelamento em suas posições, sendo que apenas 3% delas pensavam em crescer o quadro de funcionários, as quais se concentravam em mercados em desenvolvimento, como África e Oriente Médio. Embora o cenário de curto prazo esteja baseado no pessimismo, é importante lembrar que esta não foi e nem será a primeira crise do capitalismo.

Para superar este período de incertezas, fornecer visão de futuro às pessoas torna-se fundamental para que elas continuem se dedicando e tendo compromisso com suas organizações. Isso inclui ter clareza sobre os caminhos que a empresa tomará, informar aos colaboradores o que é esperado deles, quais comportamentos devem demonstrar e quais objetivos precisam atingir, fornecer as ferramentas para fazer esse trabalho e, por fim, comunicar as decisões.

Assim, a questão que se coloca é: os líderes das organizações brasileiras ou das multinacionais que atuam no Brasil estão preparados para superar a tormenta?

Analisando informações sobre os estilos gerenciais de mais de 4 mil líderes que atuam no Brasil - presentes no dados do Hay Group - identificamos que o estilo dominante da liderança brasileira é o coercitivo, que contribui na superação dos desafios em momentos difíceis, pois é uma característica de gestores que buscam resultados no curto prazo. Quando este estilo é combinado aos estilos afetivo e democrático, há uma tendência de gerar um ambiente de colaboração na equipe. Conflitos são evitados e opiniões são levadas em consideração, pois a tomada de decisão é baseada no consenso. Aliado aos estilos acima, também identificamos o estilo treinador como predominante nos líderes brasileiros, o que indica preocupação com o desenvolvimento da equipe no longo prazo. Por fim, como estilo de suporte, foi identificado o dirigente, cuja característica é prover orientação sobre o rumo a ser seguido. Ou seja, o objetivo traçado é comunicado à equipe, auxiliando na construção de uma direção clara, o que é necessário para minimizar inseguranças.

Ainda que pareça paradoxal cobrar clareza da direção em um momento de extrema incerteza, devemos lembrar que a crise também é um momento de oportunidades. E por mais que redução de gastos seja inevitável, cortar custos não deve ser sinônimo de reduzir oportunidades e investimentos. Estabelecer estratégias de longo prazo e fazer desdobramentos em metas de curto e médio prazos, definir atribuições e responsabilidades e monitorar os indicadores é fundamental para sobreviver à crise.

Porém, de nada adianta estruturar o caminho e guardá-lo a sete chaves. Distribuir as informações pelas camadas organizacionais auxilia na obtenção do compromisso, pois a clareza de direção é uma das dimensões que estimulam o engajamento das pessoas, uma vez que aponta o objetivo a ser alcançado e como cada um pode contribuir com ele.

Pelo que se pôde extrair do perfil dos líderes que atuam nas organizações no Brasil, seu repertório de comportamentos é bastante favorável à superação da crise. Para o horizonte de curto prazo, temos bastante competência instalada, pois não há muito tempo as empresas brasileiras sacrificavam o almoço para pagar o jantar. Ainda assim, é preciso incentivar a perspectiva de longo prazo - o estilo dirigente - e manter a preocupação das pessoas com a perpetuidade organizacional. Condições para isso nossos líderes têm, só é preciso estimular dentro das empresas um ambiente que propicie tal condição.

**Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 1 abr. 2009, Plano Pessoal, p. D7.**