

## Management and Performance Associates – Janeiro 2009

### Liderando durante crises

**“A primeira lição de economia fala sobre a escassez: Nunca haverá o suficiente de qualquer coisa para satisfazer todos aqueles que a queiram. A primeira lição de política é desconsiderar a primeira lição de economia.” Thomas Sowell (Escritor e Economista americano nascido em 1930)**

Esta citação poderia ser cômica se não fosse verdadeira. Não é novidade que a situação atual é problemática. Em 12 de janeiro de 2009, a OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development – apresentou um panorama do ciclo de crescimento do G7 e de 28 países emergentes. A OECD indicou esses países estão sofrendo uma forte retração, com exceção do Brasil, que está apresentando um declínio da atividade econômica. Durante 2008, os ícones de Wall Street sumiram, as vendas de companhias globais e locais despencaram, os lucros desapareceram, os investimentos evaporaram, os sonhos da aposentadoria foram postergados e alguns de nossos familiares e amigos perderam seus empregos. Embora ano novo sempre traga esperanças e oportunidades, a realidade não pode ser ignorada.

Obviamente, economia mundial não é o tema desta newsletter; o nosso propósito é colocar foco nas ações e responsabilidades da liderança para lidar com a crise. Escutamos depoimentos de pessoas que dizem trabalharem em ambientes desfavoráveis (“ninguém sabe quem será o próximo a ser cortado...”), outros reclamam que estão trabalhando demais (“nós ainda temos clientes, produtos para entregar, mas menos gente para fazer o trabalho...”) e, não é surpresa que a motivação está despencando na medida em que as incertezas aumentam. Portanto, o que um bom líder deve fazer diante desse cenário? Aqui vão algumas recomendações:

#### **Conduza uma reunião com a equipe para tratar de preocupações gerais**

Qual é a nossa missão e visão? Para onde estamos indo? Por quê? Qual é nossa previsão? Como a situação atual impacta nosso negócio? Como ela impacta nossos concorrentes? Quais são nossos pontos fortes e fracos nesse cenário? Quais são as oportunidades e ameaças? Respondendo e esclarecendo essas questões trará um senso de propósito para a equipe. Especialmente em tempos difíceis, os funcionários precisam sentir que suas contribuições fazem a diferença e todos precisam estar alinhados.

#### **Conduza reuniões individuais para endereçar temas específicos de desempenho**

Você conhece seus funcionários. Reveja os dados de performance, planos de desenvolvimento e o desempenho do último ano. Baseado no nível de conhecimento e habilidades de cada funcionário, qual é o plano para que respondam aos desafios atuais? Discuta esses temas com eles, e evite apenas dizer o que devem fazer. Cada um deverá estar na sua melhor forma para superar a situação atual.

#### **Faça sua lição de casa antes da conversa**

Se você não tem as informações ou as respostas para as questões acima, prepare-se com antecedência. Reúna-se com seu gestor para esclarecer esses tópicos e garanta que vocês estejam alinhados. Se seu gestor não tiver as respostas, pode ser um sinal de que tarefas desnecessárias estejam sendo executadas. A presente situação não permite nenhuma perda de produtividade devido aos esforços empreendidos na direção errada. Continue empenhado em alinhar-se antes da reunião com sua equipe. Reveja os dados de desempenho de cada um de seus funcionários, a brecha existente entre o que é requerido e o que demonstrado e, então, estabeleça um plano de desempenho para o ano. Fazer o que sempre foi feito não será suficiente.



Novas habilidades serão necessárias. Competências como criatividade e inovação serão fundamentais. Estar preocupado com o ambiente é mais do que uma moda. É uma necessidade.

### **Esclareça as regras do jogo**

Quando (e se...) essas conversas acontecem, a maioria dos gestores coloca ênfase demais nos resultados a serem alcançados (aumento de receitas, redução de custos etc). Poucos gestores dão um passo além, endereçando os aspectos comportamentais. Pesquisas revelam que competências comportamentais têm um substancial e exponencial impacto sobre a performance. Dê uma olhada na lista de competências de sua Organização.

Em outras palavras, explique a cada funcionário qual é a sua expectativa durante o ano, tanto no que se refere a competências (criatividade, inovação, habilidade para aprender novas habilidades, lidar com ambiguidades etc.) quanto a resultados financeiros.

### **Revisite constantemente o plano**

Mantenha um diálogo constante com sua equipe, uma vez que a jornada poderá ser dura e os planos alterados.

### **Ofereça coaching**

Conduza sessões frequentes de coaching com seus funcionários. Pergunte como eles pensam que estão indo, o que poderiam fazer diferente. Dê feedback após ouvir a auto avaliação deles. Uma sessão de coaching não é para criticar e sim para alavancar a motivação através do reconhecimento dos pontos fortes e da discussão de um plano para melhorar o desempenho. Converse com seus funcionários sobre as decisões que eles têm tomado, deixando-os aprender a partir de suas próprias experiências.

Embora nenhuma das recomendações acima seja necessariamente uma novidade, nossa experiência mostra que a maioria dos gestores não as seguem. Eles sobreviveram no passado sem segui-las. Conseguirão a partir de agora? Nós acreditamos que não.

Liderança é diferente de gestão, e nada como uma crise para mostrar quem tem (e quem não tem) liderança. Líderes precisam delegar responsabilidades e para isso devem escolher a pessoa correta para fazer o trabalho. Um líder precisa inspirar confiança para que seus funcionários o sigam. Um líder tem que trazer à tona o que as pessoas têm de melhor. Uma crise requer que você demonstre liderança e pode também ser o melhor momento para desenvolver líderes em todos os níveis da Organização e não apenas no topo.

Até a próxima!

**Visite-nos em [www.mapa-way.com](http://www.mapa-way.com)**