

Como a organização reage à mudança de um líder carismático para um líder com outro perfil

Fernanda Gonçalves

O processo de transição de líderes nas organizações pode ser difícil e doloroso. Até que todos passem pelo período de adaptação, um sentimento de incerteza, desconfiança e apreensão se instala entre os empregados.

A proposta desse artigo é analisar o comportamento das organizações mediante à mudança de um líder carismático para um líder com outro perfil. Para tal, foi analisado o papel do líder, o papel da cultura organizacional e os desafios enfrentados pela nova liderança. O enfoque será como a comunicação com empregados contribui com o processo de transição e adaptação da nova gestão.

Cultura organizacional

O tema cultura organizacional tem ganhado cada vez mais importância nas organizações. Formada por elementos que transmitem valores, geram senso de pertencimento e motivam os colaboradores, a cultura organizacional é considerada fundamental para determinar o estilo e a filosofia da organização, além de orientar o caminho a ser trilhado pelo indivíduo que faz parte dela.

Para FREITAS (1991, p.75), “a cultura organizacional é conceituada a partir de seus próprios elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação”. A forma como esses elementos funcionam e as mudanças que provocam no comportamento dos indivíduos refletem as características que a organização valoriza.

Nesse sentido, CARRAMENHA, CAPELLANO e MANSI (2013, p. 39), defendem que “cultura organizacional é parte constitutiva da identidade corporativa. É ela que define “padrões” de comportamentos e atitudes reconhecidos como corretos para aquele determinado grupo de pessoas”, ou seja, é essencial que a cultura organizacional seja compreendida pelos empregados que fazem parte de uma organização, pois de alguma maneira são criadores e criaturas dela.

Para que a cultura organizacional seja disseminada entre os empregados, a comunicação da liderança exerce um papel fundamental. De acordo com SCHEIN (2009, p. 21) “o entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar”. Nesse sentido, podemos afirmar que os líderes não são os únicos criadores ou gerenciadores da cultura organizacional, contudo, são peças-chave para propagá-la entre os empregados e contribuir para estabelecer a direção e o senso comum de uma organização.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que a liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas (SCHEIN, 2009, p.11).

CERANTOLA também fala da dependência entre liderança e cultura.

A cultura organizacional contextualiza o tecido de relações em que as políticas organizacionais e a postura das lideranças encontrarão terreno fértil para semear uma filosofia, uma teoria, ou ainda uma metodologia na qual o diálogo norteia as relações humanas e o processo de tomada de decisão (CERANTOLA, 2015, p. 115).

Papel do líder

Atualmente, a performance do líder vai além de entender a visão estratégica da empresa. Hoje, é essencial que os líderes entendam sobre a gestão de pessoas. Afinal, o sucesso das organizações depende, principalmente, do capital humano e do comprometimento dos empregados alinhados à missão, cultura e aos valores institucionais.

É função do líder alinhar as estratégias da organização e contribuir para construção de um clima

organizacional favorável, de modo que seja possível atender aos objetivos da corporação, assim como os interesses de um grupo de indivíduos por ele liderado.

Portanto, caberá à liderança estimular à criação de um ambiente organizacional que incentive a adoção de estratégias e práticas que fortaleçam as trocas, o diálogo e uma postura positiva, face às realizações individuais e coletivas, que favoreçam os negócios, os relacionamentos e a comunicação” (CERANTOLA, 2015, p. 118).

Ainda nesse contexto, KOTLER, citado por MANSI (2015, p.192), afirma que “o que a liderança fala e faz tem grande poder de influência para que o empregado mude de opinião ou comportamento”. Logo, é responsabilidade do líder estabelecer o diálogo com os empregados e contribuir para construção de um ambiente aberto, flexível e dinâmico.

Liderança carismática

São diversos os estilos de liderança. Há líderes autocráticos, democráticos, liberais, coercitivos, paternos, processuais, carismáticos, entre outros. SCHEIN (2009, p. 229) define carisma como “misteriosa capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira vivida e clara”, e reconhece que é o meio utilizado pelos líderes para transmitirem suas mensagens e atraírem a atenção de seu público alvo.

SILVA e NETO (2012) afirmam que o “carisma emerge de fatores internos, psicológicos ou comportamentais, e se manifesta na opção visionária do indivíduo, que se arvora em fundador ou iniciador de um empreendimento social”. Dessa forma, é correto afirmar que o carisma é singular e nasce de suposições, crenças e valores pessoais do líder, que se torna referência e destaca sua figura heroína.

Um artigo publicado pela Harvard Business Review, em 2012, contém a alegação que carisma não é algo inato, mas que se trata de um conjunto de habilidades que podem ser aprendidas e praticadas pelos líderes por meio de “táticas de liderança carismática”.

Para WEBER (apud SILVA e NETO, 2012, p. 19), “o portador do carisma assume tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude de sua missão”. Isso demonstra que líderes carismáticos acreditam que seu poder de persuasão evita que sejam contestados e ajuda a minimizar críticas e opiniões.

O líder carismático tem facilidade para conquistar e inspirar seus liderados. Essa capacidade de persuasão tem um lado positivo, pois ajuda na disseminação da cultura da empresa e facilita a compreensão por parte dos empregados. Por outro lado, ele também possui uma postura autoritária e paternalista, autocrática, que oferece aos seus liderados referência estável em um mundo incerto, em troca de respeito, admiração e reverência. Isso pode se tornar uma fragilidade para a organização, uma vez que esse perfil de liderança diminui a participação ativa do grupo nas decisões, aumenta a transferência de responsabilidade e consequentemente a relação de dependência entre o líder e os empregados. Além disso, torna o empregado mais leal ao chefe do que à organização.

Grande parte das pessoas acredita que o êxito de grandes organizações foi alcançado graças a lideranças carismáticas e visionárias. Será mesmo que o carisma é essencial para o sucesso das organizações? COLLINS e PORRAS (1995) defendem que “definitivamente não é preciso ter um determinado perfil e um estilo carismático para formar com sucesso uma empresa visionária”. Em seu trabalho, os autores afirmam que vários diretores executivos de grandes multinacionais fugiram deste modelo do líder perfeito e carismático e argumentam que muitas vezes o carisma não faz parte dos traços de personalidade das pessoas.

E como a organização reage à mudança de um líder carismático para um líder com outro perfil? Afinal, todos os líderes, sejam eles carismáticos ou não, um dia podem ser substituídos.

Substituição de liderança

Mudança ou transformação nas organizações, independentemente de sua finalidade, normalmente geram apreensão e ansiedade por parte dos empregados. Para KOTTER (1997, p. 4), “sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, enfrentam dor”. Essa também é uma realidade quando há transição de um líder carismático para um líder com outro perfil.

Diante da perda repentina de uma liderança autocrática, os liderados vivem um sentimento de orfandade e passam a agir diante de obstáculos como advogados em causa própria, buscando apenas o seu próprio conforto e bem-estar, sem se preocuparem com o todo, grupo ou sociedade a que pertencem (BARROS e PRATES, 1996, p. 43).

Os empregados de uma organização que passa por este tipo de transição tendem a valorizar mais a hierarquia e ter mais dificuldades para controlar insegurança e incertezas. Diante desse contexto, o cenário para o novo líder é desafiador. Segundo MARQUES (2016, p. 92), a nova liderança precisa estar preparada para “enfrentar três grandes desafios: o impacto da mudança, a necessidade de conhecer sobre a cultura da organização ou da nova unidade de negócio e a criação de uma rede de apoio”.

O impacto da mudança e o processo de passagem de bastão de uma liderança para o outra exige um período de adaptação tanto por parte do novo líder, quanto dos empregados, que precisam se adequar a um novo perfil e modelo de gestão. Os empregados que fazem parte da organização tendem a se sentir inseguros, desconfiados e resistentes à transformação.

Como dito, a liderança é responsável por incentivar estratégias e práticas que fortaleçam a cultura organizacional da empresa. Por isso, é importante que o novo líder identifique os traços culturais da organização, sua identidade corporativa, como ela atua, sua visão de negócios e como ela se relaciona. Em outras palavras, o líder precisa entender quem é essa empresa. “O processo de socialização de novos membros é um momento importante para observação da cultura organizacional” (CARRAMENHA, CAPELLANO e MANSI, 2013).

Outro ponto que deve ser observado é a rede de apoio ao novo líder. É fundamental que a nova liderança estabeleça o diálogo e uma relação de confiança com seus gestores, pares e principalmente com a sua equipe. A confiança é o alicerce para realização de um trabalho em equipe (KOTTER, 2009).

Segundo MOURA (2015, p.219), o papel do líder é “conduzir, compartilhar, respeitar e conquistar a confiança do empregado e conseguir engajá-lo na missão da empresa”. Portanto, para que um líder seja eficaz, não basta ser inspirador, visionário e carismático. Ele deve compreender e facilitar para que seus subordinados também compreendam os negócios da organização e a direção para qual ela caminha.

Como a Comunicação contribui no momento de transição

Para MANSI (2016, p. 136), em momentos mais delicados ou difíceis para organização como, por exemplo, a transição de um líder, “a comunicação torna-se ainda mais fundamental para manter os empregados conectados à empresa”. Ainda segundo a autora, “em momentos de muita pressão, ansiedade e mudanças, tendemos a deixar de falar. Com isso, perdemos oportunidades de estar com os empregados e manter um nível elevado de confiança”.

Como visto, o momento de transição na liderança de uma organização gera dúvidas e desconfortos. Para que isso não aconteça, ou para que esse quadro seja revertido de forma positiva, a comunicação do novo líder com seus empregados deve ser eficaz e confiável, de modo que os corações e mentes dos liderados sejam conquistados.

Logo, cabe à comunicação corporativa oferecer as ferramentas de apoio e orientar o novo líder para criação de um processo de comunicação com os empregados eficaz, de modo que o ajude a consolidar seu valor e uma trajetória de sucesso na organização. KOTTER (2009, p. 90), destaca alguns elementos-chave para a comunicação eficiente em um cenário de mudanças.

- Simplicidade: todo o jargão e linguagem técnica devem ser eliminados
- Metáfora, analogias e exemplos: uma imagem verbal vale mais que mil palavras
- Fóruns múltiplos: grandes e pequenas reuniões, memorandos e informativos, interação formal e informal – tudo isso é eficiente para divulgar a teoria
 - Repetição: as ideias são absorvidas somente depois que tiverem sido ouvidas muitas vezes
 - Liderança através de exemplos: o comportamento de pessoas importantes inconsistente com a visão esmaga outras formas de comunicação
 - Explicação de inconsistências aparentes: inconsistências não explicadas minam a credibilidade de toda a comunicação
 - Mão dupla: a comunicação de mão dupla é sempre mais poderosa do que a comunicação de mão única

Em outras palavras, o novo líder deve utilizar uma comunicação simples e objetiva; reforçar os valores, estratégias e negócios da organização por meio de diferentes canais de comunicação; ter coerência entre seus discursos verbais e suas atitudes; fomentar uma comunicação transparente; e, principalmente, promover a conversa e o diálogo com os empregados. Isso resultará em confiança, credibilidade e engajamento por parte dos empregados.

A comunicação acontece tanto por meio de palavras como de ações. A última é geralmente a forma mais poderosa. Nada prejudica mais a mudança do que indivíduos importantes que se comportam de forma incoerente com a comunicação verbal (KOTTER, 2009, p.10).

O diálogo deve ser competência de liderança e precisa estar presente no dia a dia da organização. Hoje, os empregados estão muito mais conectados, desconfiados e buscam respostas e relacionamentos com a organização muito mais profundos e significativos. Portanto, é papel da comunicação sensibilizar o gestor a promover uma comunicação de mão dupla, que gere uma relação de valor e ajude o líder a entender o que faz sentido para o empregado.

A comunicação, por meio do uso da palavra e de uma linguagem adequada, pode ser um meio para resgatar e humanizar as relações interpessoais. E que isso só depende dos líderes das organizações, que devem estar abertos a transformar seus discursos, ditados com racionalidade, em diálogos, reconhecendo e respeitando as significações sociais, a diversidade cultural e os diferentes níveis de complexidade e profundidade nas interações subjetivas e dialógicas (MOURA, 2015, p.219).

Considerações Finais

Para que esse processo de mudança de gestão seja menos doloroso, é fundamental que a área de Recursos Humanos e Comunicação forneçam ao novo líder e aos empregados o suporte necessário durante o período de transição. Entretanto, a organização precisa ter consciência de que o sucesso na adaptação à nova gestão depende da dedicação e esforço conjunto de todos os envolvidos.

Referências

ANTONAKIS, John; FENLEY, Marika; LIECHTI, Sue. Learning Carisma. Harvard Business Review. Disponível em <<https://hbr.org/2012/06/learning-charisma-2>>. Acesso em 12 Jan. 2017

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. O Estilo Brasileiro de Admisnistrar. São Paulo: Atlas, 1996

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELANO, Thatiana; MANSI Viviane. Comunicação com empregados: Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, São Paulo: In House, 2013

CERANTOLA, William. Comunicação da liderança através da abordagem apreciativa em uma cultura participativa: Caso Nutritional. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELANO, Thatiana; MANSI Viviane. Ensaio sobre Comunicação

com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, São Paulo: In House, 2015, p. 114 a 126

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Feitas Para Durar. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional - Grandes Temas em Debate. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>> Acesso em 6 Jan. 2016

KOTTER, John. Liderando Mudança. São Paulo: Campus, 1997

MANSI, Viviane. A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELANO, Thatiana; MANSI Viviane. Ensaio sobre Comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, São Paulo: In House, 2015, p. 190 a 199

MANSI, Viviane. Comunicação sobre períodos de incerteza, tais como grandes mudanças organizacionais e desligamentos. In: CARRAMENHA, Bruno; MANSI Viviane. Comunicação com Líderes e Empregados: Artigos de alunos e convidados da Pós Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Jundiaí, São Paulo: In House, 2016, p. 135 a 142

MARQUES, Cibele. Os desafios na transição dos líderes: 100 dias de integração. In: CARRAMENHA, Bruno; MANSI Viviane. Comunicação com Líderes e Empregados - Artigos de alunos e convidados da Pós Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Jundiaí, São Paulo: In House, 2016, p. 91 a 98

MOURA, Solange. A comunicação com empregados humanizada: as possíveis contribuições das relações públicas na experiência do Grupo BIOFAST. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELANO, Thatiana; MANSI Viviane. Ensaio sobre Comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, São Paulo: In House, 2015, p. 215 a 226

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009

SILVA, Antonio dos Santos; NETO, Antonio Carvalho. Uma Contribuição ao Estudo da Ótica Weberiana de Dominação Carismática. Revista de Administração Mackenzie. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3867>> Acesso em 1 Nov. 2016