

O papel dos líderes diante de seus liderados em situações de crise

Fábio Cáceres da Cunha

Os processos e as relações humanas vivem em uma constante mudança, assim como a velocidade das informações e as tomadas de decisões. Enquanto você lê esse texto, empresas nascem e morrem, novas oportunidades são criadas, pessoas são notificadas sobre informações relevantes e irrelevantes, ao mesmo tempo em que surgem novas tecnologias que talvez jamais passariam por nossos pensamentos há alguns anos. O que há de diferente, em relação às mudanças do passado, é a velocidade com que elas ocorrem e a maneira com lidamos com elas.

Atualmente, as notícias chegam em tempo real para todo o mundo. O que acontece do outro lado do hemisfério afeta o cotidiano de todos os cidadãos e das companhias, mesmo estando a milhares de quilômetros de distância. Em outros tempos, as empresas tinham tempo de se organizar e se preparar frente às mudanças que ocorriam ao redor do planeta ou mesmo próxima de si. As companhias, sejam privadas ou públicas, precisam ser perspicazes a fim de se antecipar às mudanças que coloquem em risco seus negócios.

Após realizar consultas bibliográficas sobre diferentes frentes que tratam questões relacionadas a dificuldades nas organizações, pouco se encontrou a respeito de informações específicas sobre o papel dos líderes frente aos seus liderados em um momento de crise. Esta é a contribuição desse artigo. Cabe ressaltar, desde já, que este texto considera crise a situação de mercado pela qual o Brasil vem passando e que, aos poucos, vai contaminando os negócios e tornando o dia a dia nas organizações mais difícil, pois cria a necessidade de reduzir pessoas, cortar investimentos e rever o futuro.

Do que estamos falando?

Segundo BAUMAN e BORDONI (2014), crise vem da palavra grega κρίσις, “juízo”, “resultado de um juízo”, “ponto crítico”, “seleção”, “decisão” (segundo Tucídides), mas também “contenda” ou “disputa” (segundo Platão), um padrão do qual derivam critério, “base para julgar”, mas também “habilidade de discernir”, e crítico, “próprio para julgar”, “crucial”, “decisivo”, bem como pertinente à arte de julgar.

Além do seu significado etimológico, a palavra crise é também muito definida por FERNANDES (2001) como um evento imprevisível que potencialmente provoca prejuízo significativo a uma organização e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação.

A crise, quando analisada em seu sentido próprio, pode ser interpretada como algo positivo no sentido em que, por meio da situação vivida, pode haver um ressurgimento de uma nova era. Aproveitando essa possibilidade de interpretação do sentido, nota-se que a forma com que a companhia enxerga a situação é fundamental para enfrentar o momento fora do cotidiano como uma oportunidade de mudanças de processos. Ainda nesse pensamento, as lideranças da organização precisam estar alinhadas sobre o que dizer e, além disso, como envolver os empregados na solução de uma crise, se for o caso.

Várias podem ser as origens das crises. O mercado ou a empresa podem estar passando por alguma dificuldade financeira; a relação entre os profissionais pode ter ficado abalada com algum acontecimento; ou ainda pode ser um quadro de desmotivação geral, o que tem o potencial de atingir todos os setores. Em casos mais graves, crises internas podem tomar proporções ainda maiores, chegando à esfera externa e interferindo nos negócios. Aqui, consideramos crise não somente eventos repentinos que afetam a empresa e a colocam em risco, mas situações que, ao se acumularem, geram ansiedade, medo, esgotamento ou confusão.

O papel da liderança

Ser um líder pode ser algo instintivo, que nasce com o indivíduo, mas também pode ser uma competência aprimorada ao longo da vida pessoal e profissional. Quando alguém assume o papel de líder, esse indivíduo se depara com responsabilidade de influenciar uma ou mais pessoas, além de amparar seu desenvolvimento. O papel do líder é reunir estratégias de grupo para que cheguem num objetivo comum, através da motivação e engajamento dos seus liderados.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a

mentalidade das pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma finalidade específica é um líder (MAXIMIANO, 2000, p. 277).

Em geral, o empregado quer saber do líder informações oficiais sobre a empresa ou sobre qualquer assunto que o afete diretamente, e também é dele que se esperam respostas e/ou comentários sobre boatos que circulam na empresa. Em situações de crise, em que o empregado se sente ameaçado ou amedrontado, ele espera mais ainda a presença e o diálogo com o gestor.

A maneira com que esse líder trata ou transmite as informações da companhia interfere diretamente na percepção dos empregados, no desempenho da equipe e consequentemente no desempenho dos resultados apresentados.

A comunicação do líder em períodos de crise

Nessas delicadas passagens que algumas companhias enfrentam por um curto, médio ou longo prazo, há inúmeros fatores que a alta direção se deve preocupar. Entre as ações cabíveis para um momento de crise, há a atividade do comitê de crise, esclarecimento para a imprensa, planejamento de ações, entre outras, mas há uma vertente muito importante fundamental em todo esse contexto que serve como um dos principais pilares para que qualquer plano bem-sucedido: a comunicação dos líderes com os empregados.

Esse papel nem sempre é notado com a relevância necessária, mas é preciso transmitir de maneira clara, eficaz e segura informações suficientes para que os liderados tenham a tranquilidade em continuar exercendo os seus respectivos papéis e, mais do que isso, minimizar os ruídos pelos corredores da organização.

Os estilos de líderes podem variar, mas a mensagem final para os funcionários deverá ser entendida de forma única baseada na estratégia determinada pela empresa. Em um cenário conturbado, quando falamos de crise nas organizações, há a certeza de que sobreviverão apenas aquelas que conduzidas por uma liderança tranquila e corajosa.

Os líderes devem estar munidos de informações suficientes para comunicar periodicamente os seus liderados sobre a atual situação da companhia. Tais informações como o que é a crise e seus impactos, quais os desafios a serem enfrentados por todos, o que se ganha e se perde com essa situação, estimar as consequências e estimular as pessoas a olharem no horizonte de saídas para tais situações. Os objetivos da comunicação dos líderes com seus empregados precisam estar claros para que ele se faça entender e os funcionários entendam a estratégia dos próximos passos.

As lideranças precisam definir para as equipes que direção será tomada, qual futuro a empresa quer construir depois da crise e, mais do que informar o rumo, devem ainda despertar nos funcionários a vontade de participar e se comprometer com o futuro.

A ansiedade é o sentimento que mais se torna evidente em líderes que não estão devidamente preparados para essas ocasiões e, de uma forma rápida, começam a aparecer as falhas e problemas de compreensão, relacionamentos e tomadas de decisões. Além disso, junto com essa avalanche de sentimentos, surgem ainda os boatos de cortes de funcionários, diminuições de orçamentos e novos procedimentos operacionais, ocasionando estresse e falta de liderança. Para a maioria dos líderes, uma crise, de maneira geral, significa uma longa e dolorosa experiência que traz consigo inúmeros dias de apreensão e longas noites em claro.

A verdade é que um líder devidamente preparado considera esse momento de crise uma verdadeira oportunidade de crescimento, uma vez que trata a situação como um desafio profissional, inclusive com possibilidade de ensinar seus liderados a orientar a empresa a tomar a melhor decisão. A situação de crise exige do profissional que ele saia da sua zona de conforto e pede para que exerça uma postura diferenciada.

Quando falamos de bons líderes, as empresas esperam que a pessoa que ocupa o cargo tenha controle emocional e profissional, estando disposto a assumir novos riscos, proporcionando progresso para si, para a sua equipe e para a companhia, seja durante uma rotina normal de jornada de trabalho ou ainda em momentos de assumir grandes riscos.

A batalha emocional interna de cada líder também é um aspecto a considerarmos. Acima de tudo, o líder precisa ter um equilíbrio emocional a ponto de conseguir ter a devida tranquilidade com a sua equipe e de guiar suas atitudes de maneira coerente e racional. Para auxiliar na gestão de crises internas, a área de comunicação pode exercer um papel fundamental de diminuir o efeito da crise através do gerenciamento das informações enviadas aos colaboradores e à liderança de um modo geral. Basicamente, a comunicação interna precisa se preocupar em organizar as mensagens e torná-las disponíveis aos líderes, para que eles possam exercer melhor seu papel com seus liderados.

A comunicação interna pode e deve atuar diretamente como um suporte para informações e instruções para que os líderes tenham embasamento e ferramentas de apoio na gestão de suas equipes e tomadas de decisões.

Os informes devem passar uma mensagem clara de conscientização diretamente para os líderes envolvidos, esclarecendo, assim, que caso o clima organizacional ou o ambiente da área não seja favorável, afetará diretamente na produtividade das equipes. Logo após essa fase de conscientização, a comunicação precisa trabalhar a liderança com mensagens-chave de transparência e de confiança, que conseqüentemente, poderão ser retransmitidas para as equipes. Com isso, o efeito da raiva e a desmotivação deverão ser reduzidos, pois em caso de dúvidas ou inconsistências, o funcionário saberá onde se informar.

Para complementar o processo de confiança, transparência e de envolvimento, recomenda-se que o líder reúna toda a equipe e mantenha o diálogo aberto.

Considerações finais

Entrando na conclusão dessa reflexão, pode-se afirmar que em um mercado tão competitivo e com o nível de exigência cada vez mais elevado, as organizações entram em um fluxo de ansiedade e acabam tomando decisões nem sempre acertadas para aquela ocasião. Soma-se a isto um mercado cada vez mais volátil, instável, incerto. Nesse cenário, os funcionários acabam se tornando cansados e desmotivados e os seus líderes gastam muito mais energia para tentar motivá-los. Além disso, os líderes, dentro dos seus papéis de gestores, são pressionados a exercerem uma determinada liderança para a qual eles sequer foram desenvolvidos.

O papel de gestão de crise deve ser algo de responsabilidade totalmente compartilhada, no qual envolve fundamentalmente o papel dos controladores da companhia, tomando as melhores e acertadas decisões, os líderes que precisam saber buscar as informações e repassá-las para as equipes da melhor maneira e não deixar a executar a rotina e dos próprios funcionários que devem ter em mente a importância do seu papel dentro da companhia e ter sabedoria para receber as informações e trabalhá-las de maneira a torná-la sua fonte de inspiração e motivação.

Referências

BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. Estado de Crise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2014

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. Revista de Administração de Empresas/ EAESP /FGV, 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em 5 Jan. 2017

FEARN-BANKS, Kathllen. Crisis Communication: a review of some best practices. In: ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom). São Paulo: Gestcorp. ECA-USP, 2007

LASTERS, Helena; ALBAGL, Sarita. Informação e Globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), v.4, n.6. São Paulo: Gestcorp. ECA-USP, 2007. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/97/229> Acessado em 5 Jan. 2017

VIANA, Francisco. A Surdez das Empresas. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008

