

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

Tiago de Arruda Camargo

Resumo: Considerando às mudanças econômicas e políticas que afetam o mercado de trabalho, este artigo tem por objetivo descrever o papel do líder dentro das organizações em tempos de crise. As mudanças desencadeadas nesse período atingem diretamente no contexto organizacional o que, inevitavelmente, passa a exigir um profissional com competências e habilidades para gerenciar crises, sendo flexível, multifuncional e multiqualificado. Além disso, as organizações, ao longo do tempo, têm sofrido constantes mudanças, onde cada vez mais é preciso que as pessoas acompanhem e se adaptem a elas, de forma com que o comportamento atenda as necessidades da organização.

Palavras- Chave: Liderança; Organizações; Crise nacional; Qualidades do líder.

Abstract: *Considering the economical changes and policies that affect the labor market, the aim of this article is to describe the role of the leader within organizations in times of crisis. The changes triggered in this period directly affect the organizational context which inevitably starts to demand a professional with expertise and skills to manage crises, being flexible, multifunctional and multiqualified. In addition, organizations, over time, have suffered constant changes, where more and more people need to follow and adapt to them, so that the behavior meets the needs of the organization.*

Keywords: *Leadership; Organizations; National crisis; Qualities of a leader.*

Introdução

Atualmente, a conjuntura (ou desconjuntura) social, política e econômica no Brasil estão cada vez mais acentuadas. Ao longo do tempo, o ambiente organizacional tem sofrido diversas mudanças, além de ser cada vez mais complexo e impreciso, onde as competências de liderança tem sido decisivas em meio à instabilidade e diante da economia volátil. Sendo assim, a cada ano que passa as empresas tem valorizado expoentes que direcionem os colaboradores e façam com que esses abracem os objetivos da organização como se fossem seus, obtendo o comprometimento de todos na busca das metas estipuladas. Entretanto, é de extrema importância que o líder saiba adotar um estilo de liderança que agregue maior valor a organização e auxilie no acompanhamento de todas as mudanças mercadológicas, de forma que não haja impacto negativo, pois cada vez mais os resultados dependem das pessoas e de seu bem estar.

Portanto, o presente artigo tem como objetivo geral evidenciar a importância da liderança eficaz em tempos de crises dentro da organização, além de analisar e descrever os principais tipos de liderança e assim, discutir a importância do líder na manutenção do operacional em tempos de crise.

A metodologia utilizada para escrita deste trabalho foi a de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva tendo como referencia literaturas sobre o assunto, consulta de monografias, artigos e internet.

De acordo com Vergara (2005, p.48), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral.

O método bibliográfico será utilizado para enriquecimento do aprendizado como a utilização de artigos científicos, livros e meios eletrônicos. De acordo com Gil (1994, p.71) "A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente."

Conceituando liderança

A liderança é um dos temas mais estudados na atualidade, sem dúvida alguma. Devido a isso, precisamos conceituá-la a fim de nos aprofundarmos na sua influência dentro da organização.

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008). Para Kouzes e Posner (1991), a liderança é uma arte. O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de auto desenvolvimento.

De acordo com Maximiano (2008, p. 277)

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.

Segundo Kotler (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. "O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitirem ideias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.", acrescenta.

Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Para Hunter, "Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas."

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. O enfoque da liderança mudou diversas vezes nas últimas décadas, o que confirma o quanto complexo é esta competência, e ao mesmo tempo, como ela se renova conforme o desenvolvimento humano.

Liderando em tempos de crise

A palavra crise, no grego, quer dizer: poder para criar. Então, quando existe uma diferença ou uma situação atípica, está nascendo o poder para criar.

"O mundo atual, marcado pela velocidade das mudanças, é um mundo em crise. A palavra crise (do grego krisis) significa momento de decisão. Tomar decisão durante as crises é muito difícil, devido às incertezas que, quase sempre, estão presentes nesses momentos. Entretanto, dependendo da forma como é administrada, a crise pode ser benéfica, porque traz dentro de si a semente da inovação. Ao criar um impasse, a crise obriga a uma tomada de decisão." (MOURA, 1978).

A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se transforma em um navio sem rumo.

Como a liderança é hoje um dos condutores das organizações ao alcance da excelência e da própria superação, fato que atrai um grande número de conjecturas sobre modelos e aplicações utilizados para identificar, desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e pessoas-chave dentro das empresas, bem como o desempenho das equipes de trabalho, encontrar líderes eficazes parece ter se tornado vital para o sucesso.

Charles Darwin disse que “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Para Bennis (1996) as organizações contemporâneas exigem uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

Ainda segundo o autor, a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação necessário se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

É preciso ressaltar que:

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996, p.162).

A liderança numa crise deve estar bem definida. Deixar que a liderança seja confundida, o que é comum de acontecer nesses momentos, uma vez que muitos respondem e falam sobre o assunto, pode ser prejudicial à imagem organizacional. A confusão pode ser entendida como uma desorganização e descrédito para com o acontecimento. Por isso é importante dar “visibilidade à liderança” (NEVES, 2002, p.196).

O líder tem papel fundamental para a superação de qualquer crise dentro de uma organização. Ele tem a função de liderar e motivar suas equipes, direcionando-as para as atividades e, principalmente, através de uma administração clara e objetiva, mantendo seus subordinados informados sobre a situação da empresa e quais os planos estratégicos para a retomada dos trabalhos. Ele deve saber responder os questionamentos dos funcionários ou, no mínimo, se encarregar de levar as dúvidas à Alta Administração, trazendo retorno posterior.

Manter a equipe motivada é o maior desafio da liderança, sendo que o líder deve inspirar confiança e se conectar emocionalmente e intelectualmente com a Alta Administração e frentes de trabalho, através de transparência na abordagem dos problemas, comunicação objetiva sobre as metas e objetivos da organização, capaz de inspirar as pessoas a segui-lo, além de acalmá-los durante a resposta a um incidente, sabendo quando é hora de parar a discussão e começar a agir.

Neste sentido, o papel do líder nas organizações passa a ser o de promover a motivação e o comprometimento entre os colaboradores de maneira tal a conseguir alcançar os objetivos, transformando estratégias em ações concretas. Por esta razão, liderar pessoas é um trabalho desafiante. Quanto mais preparado estiver o líder, maiores serão as chances de se obter os resultados desejados.

Conclusão

Conclui-se que o aprendizado contínuo da liderança requer ambientes organizacionais onde todos assumam riscos, saiam de posições confortáveis e experimentem novas ideias e experiências. A liderança requer qualidades individuais, organizacionais e grupais que podem ser aprendidas e desenvolvidas.

Além disso, as empresas precisam enxergar na crise oportunidades, usando-as para o seu próprio benefício a fim de revisar, ratificar os objetivos de curto a longo prazo e assim, confrontá-los com as perspectivas de acordo com a projeção dos resultados da organização. O sucesso da crise está no efeito de um esforço coletivo, que envolve toda a organização.

Compete ao líder adaptar-se às mudanças e conduzir a equipe nos processos de mudanças que cada vez são mais necessários para que a organização tenha base sólida frente às crises que poderão sobrevir. Dentro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a certeza e a instabilidade da organização.

Portanto, é preciso que o líder veja as necessidades dos outros e também sinta as necessidades dos outros, pois ele deve ser um educador, que instrui e prepara os indivíduos com disciplina e exemplo, instruindo e conscientizando-os a executarem suas responsabilidades de forma transformadora no ambiente que vivem.

Referências

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BORGONOV, C. A.; MACEDO, L. C. P. **O papel do gestor nos momentos de crise**. Monografia. Universidade Santa Cecília, Santos – SP. Disponível em: <https://www.dpc.mar.mil.br/sites/default/files/sepm/portuarios/monografias/papel_gestor.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José(Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54.(Coletânea HS M Management).

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 31-255

MOURA, Paulo C. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1978.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialidade em Administração Judiciária) - Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.