

### A incerteza extrema em um ambiente de negócios sem rotas ou mapas

A crise econômica, que aos poucos se distancia dos mercados emergentes, foi o momento de transformação mais latente das últimas décadas. Os especialistas têm diversas explicações para as causas da crise econômica, mas uma das principais razões foi, sem dúvida, a má liderança.

#### Nesta edição:

**Liderança significa concentrar-se no futuro, mobilizando as pessoas por trás de uma visão, e inspirando-as para atingi-la. Trata-se de implementar as mudanças necessárias. E, no final, significa atingir resultados. Os líderes estão seguros de que seus seguidores têm confiança neles; e que vão segui-los voluntariamente. Se um líder não possui essa dualidade de confiança diante de qualquer momento de transformação do ambiente externo, será especialmente difícil obtê-la agora.**

Os princípios fundamentais de liderança passaram no teste do tempo, e as circunstâncias atuais não vão mudar isso. Liderança é liderança. Mas há determinados comportamentos ou práticas que os líderes precisam enfatizar em um processo de mudança, ou correrão o risco de que sua inércia mais tarde seja considerada uma falha fatal.

Atravessar uma crise econômica ou qualquer outro momento de transformação do negócio envolve a superação de importantes desafios. E isso significa que a equipe no topo deve operar como uma equipe real. A urgência e a coesão devem ser os guias para esta navegação, e os estilos de equipes construtivas são, neste momento, muito mais críticos do que as competências individuais.

Enfrentar estes "tsunamis" não é uma batalha fácil, por isso, há 12 ações eficazes para que a liderança possa retomar o controle e vencer:

- 1. Não negue a realidade.** Em períodos de incerteza, os líderes precisam encarar a realidade mais séria e rapidamente. A tendência de negar a nova realidade e “esperar o Natal chegar” é forte. Os líderes precisam estar ainda mais próximos dos mercados, dos clientes, dos funcionários, dos acionistas, das movimentações dos concorrentes, e prontos para enfrentar os fatos.
- 2. Não corte indiscriminadamente.** Corte com orientação estratégica. Cortar custos em todas as frentes simplesmente não vai funcionar. O corte de custos é sempre uma resposta necessária a uma desaceleração econômica, mas precisa ser feito com orientação estratégica. Seja claro sobre o que você precisa manter — e o que você precisa ampliar. E se você tiver que cortar, corte de maneira profunda e rápida.
- 3. Busque oportunidades.** A história tem demonstrado que períodos de turbulência econômica criam grandes riquezas. Líderes em todos os lugares estão cientes e repetem isso — é uma oportunidade para adquirir ativos desvalorizados ou ampliar seus talentos. Mas a história também nos demonstra que poucos líderes fazem o que dizem em um período de retração econômica. Buscar oportunidades significa ser ágil e ter a capacidade de ler o cenário competitivo, conhecer os sinais do mercado e enxergá-los mais rapidamente do que os concorrentes — e então ter a coragem de agir.
- 4. Redefina prioridades e esteja implacavelmente focado.** É impressionante o número de equipes de liderança que não redefiniram suas prioridades. As apostas que estávamos dispostos a fazer há seis meses estão encerradas. Isso não significa que não estejamos fazendo apostas — elas apenas mudaram. Agora, é o momento de mudar o foco. Isso significa comunicar e executar as “prioridades críticas” do negócio para que a organização permaneça no caminho certo.
- 5. Aja com sentido de urgência e disciplina.** É particularmente importante em épocas de crise mobilizar esforços, oferecer clareza e responsabilização, monitorar o progresso, e então reajustar, se necessário. É preciso que haja uma revisão regular e consistente de onde você está. Conversas diárias por telefone às 7h da manhã com sua equipe de liderança vão assegurar um maior sentido de urgência e responsabilização.
- 6. Comunique e esclareça.** A liderança precisa ser sensível ao estado de espírito do momento. Embora agilidade e foco sejam importantes, eles, por si só, não podem diminuir os medos e apreensões dos integrantes e funcionários. As más notícias estão em toda a parte, criando confusão e desengajamento generalizados. Os grandes líderes precisam ser claros, confiantes e francos em um mundo em que falta transparência.
- 7. Assegure que você tem os líderes adequados, imediatamente, focados nas apostas corretas.** Líderes abaixo da média, que poderiam ser tolerados em uma boa economia, se tornam uma desvantagem durante a crise. Este é o momento de se concentrar nos líderes que demonstraram alto desempenho, sistematicamente, e colocá-los naquelas funções mais cruciais para a sobrevivência e recuperação da organização. Também é o momento de ser mais assertivo sobre eliminar líderes abaixo da média.
- 8. Diminua os prazos para prestação de contas.** Como fãs de esportes, somos observadores astutos dos grandes treinadores. E muitos treinadores — particularmente durante um jogo em que sua equipe está sendo derrotada — vão dizer, calmamente: “Vamos apenas nos concentrar nos próximos dois minutos”. Esse é um conselho inteligente e também se aplica aos líderes de negócio.
- 9. Divida o “jogo” em ciclos mais curtos.** Os ciclos de negócio e de mercado são mais curtos e mais rápidos, e exigem que os líderes analisem alternativas e tomem ações firmes e eficazes com maior rapidez. Os líderes vão obter vitórias nas condições econômicas atuais ao diminuir o foco e os prazos.
- 10. Alavanque sua marca.** Um momento de transformação do mercado é uma oportunidade para diferenciar sua marca com relação aos concorrentes. As pessoas tendem a desenvolver memórias mais vivas e duradouras durante uma crise do que em períodos favoráveis. A maneira pela qual uma empresa lida com demissões, reestruturações e relações com funcionários, geralmente, será lembrada por muito tempo, não apenas pelos funcionários, mas pelo público — e pela fonte de talentos potenciais nos próximos anos.
- 11. Preste atenção nos seus maiores talentos.** É surpreendente ver o número de organizações com problemas quando deixam de prestar atenção nos seus melhores recursos. Esses funcionários de maior desempenho são aqueles que vão ajudá-lo a enfrentar a turbulência e se recuperar rapidamente. Você talvez queira fingir que eles não têm para onde ir — mas têm. Concorrentes astutos vão aumentar seus próprios talentos recrutando os seus. E mesmo se não fizerem isso, seus melhores funcionários vão se lembrar por muito tempo de como foram tratados em tempos ruins, e rapidamente abandonarão o barco quando a situação melhorar.
- 12. Uma ótima liderança exige prática, disciplina e tempo.** Durante uma desaceleração econômica, as organizações, muitas vezes, abandonam ou ignoram os comportamentos e programas que são necessários para sobreviver e vender nessa época difícil. As organizações que surgem como vencedoras quando a incerteza diminui são aquelas que aproveitam o momento para tomar ações prudentes e eficazes. São aquelas que investem em inovações que irão garantir sua sobrevivência durante os períodos mais críticos.

#### Nesta edição:

Enfrentar estes "tsunamis" não é uma batalha fácil, por isso, há 12 ações eficazes para que a liderança possa retomar o controle e vencer.

#### Como a equipe Hewitt pode ajudá-lo?

A Hewitt Associates – uma empresa global de consultoria de Recursos Humanos – ajuda organizações no mundo todo a antecipar e solucionar os mais complexos desafios da gestão de talentos, benefícios e remuneração.

Aqui nós entendemos a complexidade da Liderança. Enquanto muitas pesquisas globais estão focadas no que faz "um bom" ou "um mau" líder, há pouca reflexão sobre o desenvolvimento e gestão da Liderança – a disciplina de criar um pipeline sólido e robusto de líderes que garanta o sucesso no futuro.

Com histórias de sucesso desde 1940, a Hewitt possui escritórios em 33 países e aproximadamente 23.000 associados.

Para mais informações, ligue para 11 2107-6400.