

Liderar em tempos de 'vacas magras'

É NORMALMENTE em tempos difíceis que se observam as práticas das melhores e novas lideranças. Na guerra, na luta ou na crise, a história repete-nos a figura do líder das 'vacas magras'. Ao contrário daquele que se destaca nos períodos calmos, de rotina ou crescimento sustentado, este actua em cenários de absoluto desconforto.

O que mais espanta é que, em tempos de mudança e de crise, se repitam *slogans* ou máximas que limitam a visão da realidade actual. É por isso que temos de destruir alguns mitos:

Mito #1 – «Em tempos de crise não há democracias»

Há quem goste de repetir à exaustão esta máxima, sublinhando, frequentemente, a importância de adaptar estilos de liderança às situações. É um puro engano! A questão não está em existir uma só voz. É muito menos em comandar de forma mais firme as pessoas. O grande desafio reside em todos perceberem bem o seu papel e o contexto e terem espaço para poder ler ou interpretar a realidade em que dão respostas. Algo que uma obediência cega não permite.

Há pouco tempo, num exercício de treino com uma equipa num barco à vela, e perante condições climatéricas desconfortáveis, um dos elementos da tripulação percebeu que existia perigo em algumas manobras com as velas e perguntou ao *skipper* – «Meu comandante! Existe alguma palavra especial para avisar que há perigo aos meus colegas?»

Do outro lado a resposta foi – «Sim. Todos sabem o que está a acontecer!»

Mito #2 – «Excelentes líderes entregam excelentes resultados»

Acredito que existem duas dimensões no sucesso – resultados alcançados no negócio e satisfação das pessoas. Ao líder não basta saber para onde ir e chegar lá, as pessoas têm de querer segui-lo e fazer com que as coisas aconteçam. Algo que só é possível se ele respeitar cada um individualmente e se perceber que impactos produz, os quais estão directamente relacionados com os valores e comportamentos que privilegia na sua actuação.

Não é por acaso que algumas equipas ganhadoras (entregam resultados) têm que lidar com a saída de praticamente metade da equipa, insatisfeita, com o estilo de liderança.

Mito #3 – «A liderança vem de cima»

Muitas organizações de sucesso alcançam a eficácia graças à capacidade das lideranças intermédias mobilizarem as pessoas na linha da frente. A liderança sempre foi, e é,



Mário Henriques

High Play, Consultores

uma opção das pessoas e não um lugar onde se sentam. Cada um pode liderar em qualquer posição da organização, e quando o faz, melhora os seus níveis de rendimento. Nomeadamente, quando está situado a um nível intermédio, pois torna a empresa mais ágil, magra e rápida.

Ao contrário do mundo militar tradicional, o grupo de Marines nos EUA acredita que deve formar líderes desde a base. Porque, na guerra, todos têm que ser líderes. Todos têm que ter a iniciativa e tomar decisões acertadas em contexto de risco elevado. Tal como uma empresa, numa realidade turbulenta e complexa.

Mito #4 – «Em momentos de crise o líder deve criar sentido de urgência»

Um líder está sempre no palco com público à sua frente. Os seus comportamentos 'contam histórias', como dizia Walt Disney. Em resultado, ele constitui um amplificador, para o bem e para o mal. Num momento de tensão, se a equipa olha para ele e o sente assustado, pode provocar o pânico. Tal como, se num momento de conforto o sentir relaxado, a equipa tende a adormecer.

Nunca me esqueço de uma viagem de longo curso para Nova Iorque, logo após o 11 de Setembro. Uma das passageiras teimou em acusar um outro passageiro de um comportamento suspeito a bordo. A tripulação do avião expressou também algum alarme perante a situação. A partir daqui foi um verdadeiro contágio. Esta preocupação foi ampliada para todos os passageiros. Até que o comandante veio ao meio do corredor falar com as pessoas envolvidas, com uma atitude calma e serena. Os níveis de ansiedade foram estabilizados.