

SÉRIE

E agora,  
como seguir?

MESA  
CORPORATE GOVERNANCE

## LÍDERES: APRENDENDO A LIDAR COM TANTA NOVIDADE E IMPREVISIBILIDADE



Por Juliete Nogueira

A pandemia e as crises decorrentes dela vieram apenas exacerbar o que já vinha sendo debatido sobre a liderança em um mundo VICA: VOLÁTIL, INCERTO, COMPLEXO e AMBÍGUO.

As competências técnicas – *hard skills* – são e sempre serão importantes na gestão empresarial, pois elas nos permitem obter dados, analisá-los e desenvolver métodos e processos de estratégia e planejamento, tão cruciais para os negócios. Há muitos anos se fala da importância das habilidades interpessoais e de comunicação por parte dos líderes – as *soft skills*. Em um mundo que se torna cada vez mais complexo, caótico e imprevisível, sem elas não sobreviveremos!

Chegou a hora da verdade, aquela que nos coloca à prova. Temos que deixar de apenas ler, ouvir e debater sobre os novos estilos de liderança e, de fato, adotar os comportamentos e estilos imperativos no mundo VICA.

Na minha experiência recente como executiva e, agora, como mentora de líderes, considero que há duas práticas essenciais que precisam ser adotadas. Se elas já eram relevantes antes da pandemia, agora, tornam-se imprescindíveis:

✓ A capacidade de escuta do outro, seja ele um acionista, um cliente, o CEO, um par ou um membro da equipe. Gosto muito do conceito de ESCUTA ATIVA, aquela que fazemos quando estamos verdadeiramente conectados com o outro. Alguns mais românticos poderão chamar de “escutar com o coração” porque precisamos estar atentos às percepções e sentimentos de nosso interlocutor. As boas perguntas são essenciais nessa prática e, em geral, fomos muito treinados, como líderes, a dar as melhores respostas. Ao perguntar, temos que exercitar, de verdade, o controle da ansiedade, a fim de ouvir e entender as diferentes perspectivas e pontos de vista, o que sempre enriquece a análise, seja em um

debate, seja para tomar uma decisão. Para alguns pode ser mais fácil do que para outros, mas o que tenho observado é que a prática se torna cada vez mais prazerosa e os resultados nos levam a adotá-la.

- ✓ A habilidade para desenvolver realmente o trabalho COLABORATIVO, no qual cada membro da equipe assume seu papel, sua responsabilidade e contribui para o debate e a solução do coletivo. Nesse caso, o líder tem o papel de instigar, de inspirar, de fazer as boas perguntas, de construir a visão comum. Deve ser também capaz de reconhecer todas as contribuições para a solução construída em conjunto, maximizando e evidenciando os resultados do time.

Há muitos anos se fala de gestão participativa, mas pouco se vem praticando efetivamente. Temos que reconhecer que os modelos de gestão ocidentais enfatizaram e enalteciam o estilo “comando e controle” por parte dos líderes, levando a uma competição exacerbada por parte dos membros da equipe.

### **Sendo assim, como seguir?**

Antes de tudo, com a tomada de consciência sobre o que cada um de nós, como líderes, precisa e deve mudar em seus comportamentos cotidianos.

Tomada de consciência exige autoconhecimento e humildade para reconhecer os comportamentos que precisam ser adotados e os que precisam ser eliminados. *Feedbacks* da equipe podem ajudar muito e para isso precisamos escutá-los. Perguntar ao time o que vai bem e o que precisa ser alterado nas práticas de gestão, costuma ser uma chave que abre muitas portas: traz *insights* para o líder e satisfação para as equipes, que não aceitam mais o “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Felizmente, eu diria!

Precisamos também aprender a liderar à distância, considerando que a pandemia acelerou a implementação do *home office* e ele deverá permanecer para muitas funções e atividades. Ouvi de alguns executivos que as reuniões online estão mais objetivas e produtivas. O distanciamento físico não precisa ser social. Podemos interagir, ficar atentos ao outro, perceber sentimentos em jogo, mesmo estando distantes. Mas, novamente, temos que aprender a liderar sem a “supervisão”, o “olhar de cima”, tão característico dos tempos modernos de Chaplin.

Enfim, como seguir? O “novo normal” tem que ser construído. **Coletivamente!** A crise mundial que estamos vivendo escancarou a inadequação e a ineficácia das práticas de gestão e liderança, que precisam ser transformadas. A hora é agora!

**A série “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos vídeos no canal da MESA no YouTube.**

**Acesse o link para ler os artigos dos sócios e consultores da MESA.**

**Julieta Nogueira** foi executiva da área de Recursos Humanos, tendo atuado em processos de crescimento, reestruturação e transformação cultural em grandes e médias empresas. Atualmente é advisor e mentora de líderes e de profissionais de RH, contribuindo para o desenvolvimento de organizações e indivíduos.