

Pandemia acelera mudanças estruturais de liderança e de gestão, destaca Muttare

Carlos Villela

carlos.villela@jornaldocomercio.com.br

Uma das principais mudanças trazidas pela pandemia para o ambiente de trabalho foi o choque de realidade. Empresas que postergaram ou se recusaram a fazer mudanças importantes em suas estruturas antes da crise sofreram ainda mais com o período, e podem ter mais dificuldades na retomada. “A crise cobrou a lição de casa que muitas empresas não fizeram, como horários flexíveis e foco no desenvolvimento da pessoa equilibrado com o foco no resultado”, afirma Roberta Yono Ebina, sócia-diretora da Muttare, empresa de consultoria de gestão.

Segundo a executiva, é preciso que haja um trabalho conjunto de departamentos de recursos humanos com as lideranças para saber o propósito das empresas e seu plano de negócios, e abrir isso para participação de todos envolvidos no processo. Para ela, essa evolução se dá, dentre outros pontos, por meio do diálogo constante. “Cortar o tempo de preencher planilhas e controles de sistema desnecessários, sair de reuniões de análise desnecessárias de resultado que existem hoje. É preciso abrir mão disso, e focar na conversa com o seu colaborador”, argumenta. “As mudanças no consumo estão mudando as relações. A pandemia só veio acelerar um processo que estava totalmente moroso”.

Empresas & Negócios – Quais são os eixos de trabalho da Muttare junto às empresas?

Roberta Ebina – Trabalhamos com quatro grandes frentes: um é mudança do modelo de gestão, ou seja, mudança cultural, transformar a empresa que é hierárquica e extremamente engessada em uma empresa mais enxuta, adaptada e flexível; desenvolvimento de liderança, um processo e não coisas pontuais, customizado para a necessidade do cliente; desenvolvimento e trabalho em equipe, especialmente em liderança porque liderança tem dificuldade

em trabalhar em equipe, trabalha compartimentalizado e por consequência é a equipe trabalhar assim também; e o último é participação, todo mundo quer participar de decisões da empresa.

E&N – De que forma essas novas abordagens de liderança e formação de equipe se refletem na estrutura das empresas?

Roberta – Uma das questões que mudou muito em desenvolvimento organizacional é a questão do cargo. Eu quero ter uma boa experiência de trabalho e o cargo não é tão necessário mais, e isso entrou em choque com a cultura que se tem atualmente, com gerações baby boomer e X que são muito apegados a cargos e hierarquias, e isso não gera encantamento no cliente. A empresa que não começar a trabalhar em equipe multifuncional ao invés de departamentos está fadada a ser comprada ou está fadada a falir. Empresas que têm níveis hierárquicos custam muito caro. Acaba encarecendo muito a estrutura, e não dá mais para sobreviver com uma estrutura cara com pacote de benefícios para executivos. As empresas precisam acordar para o fato que é a base que entrega valor. A liderança é responsável por propor e criar a melhor experiência de trabalho para essa base.

E&N – Quais mudanças decorrentes da pandemia devem ser consolidadas no futuro?

Roberta – O que vejo para o pós-pandemia é que ficará a questão da flexibilidade para o trabalho remoto, o que nem todos vão querer porque alguns gostam do lugar físico pra se encontrar, e acho que

O que vejo para o pós-pandemia é que ficará a questão da flexibilidade para o trabalho remoto, o que nem todos vão querer porque alguns gostam do lugar físico pra se encontrar

esse lugar físico não tem que gerar um custo alto para a organização. Se combina dias para encontrar em um lugar, por exemplo. A crise mexeu com mercado imobiliário corporativo e também com o residencial. E o desenvolvimento de pessoas vai começar a ter um foco maior não só no técnico – você precisa de especialistas, precisa de conhecimento técnico de diferentes áreas – mas também precisa que as pessoas entendam o que é comportamento humano, e como isso impacta no resultado do negócio. Não adianta ter conhecimento técnico se a pessoa é irascível, grita com todo mundo. Como a equipe vai ficar? Ou com medo ou desmotivada. É um comportamento de segundos que impacta em um resultado de três meses. E o ambiente pode ser confortável, mas se não gerar lucro não sobrevive – e não só para os donos, tem que gerar lucro para todos. Além disso, vai ter uma procura maior por qualidade de vida no pós pandemia. E não é só física e corporal, vai ter uma busca por qualidade maior de relações, todas as relações foram questionadas. Conviver 24 horas por dia com filho, marido ou esposa no mesmo espaço físico é complicado. Vai ter um olhar para desenvolvimento de relação mais saudável, desenvolvimento da cabeça mais saudável. Já está tendo uma procura maior por terapia. Essa lição vai ficar. Tecnologia vai continuar vindo, transformação digital vai vir como uma tsunami, e o olhar das pessoas vai ter que voltar para a qualidade do comportamento e da diversidade, não só de gênero mas também de pensamento.

E&N – O que cabe às lideranças empresariais nesse novo modo de trabalhar e fazer negócios?

Roberta – As lideranças vão ter que se desenvolver e correr atrás do prejuízo do que não desenvolveram. Estilo de liderança autoritário, ou quem coloca só panos quentes porque quer só criar um clima bom e esquecer do resultado, ou modelador, que trata o funcionário como massinha de modelar e diz que “tem que ser do meu jeito”, isso não vai



Para a executiva, crise exigiu foco no desenvolvimento das pessoas

sobreviver mais, ou vai ter uma demissão em massa não só de mão de obra, mas de lideranças também. Em 2023 e 2024 vai ter uma reviravolta muito grande. Já está tendo, vejo isso nos meus clientes. E quem não se adaptar vai acabar saindo das empresas. Não vai ter jeito.

E&N – Quais outros estilos de liderança existem fora dos modelos antigos?

Roberta – Existe o estilo de liderança visionário, aquele que reúne todo mundo em prol de propósitos, mas o meu propósito de vida não pode ser dar dinheiro para acionista. O propósito de vida tem que ser semelhante ao propósito da empresa, senão não se consegue ficar muito tempo. Cada vez mais a liderança tem que entender o que a pessoa almeja para a vida dela naquele momento e correlacionar isso com o propósito da organização, ou seja, como a pessoa lá dentro pode contribuir melhor para os resultados. Outro estilo é a liderança coach, que te desenvolve, para você dar o seu melhor e não ficar dependente da decisão do líder. É uma mudança comportamental muito grande, porque hoje um profissional chega em uma empresa e ouve “é isso que tem que fazer, e desse jeito”. É assim que é feito o onboarding.

E&N – Como a liderança pode se aproximar mais dos liderados?

Roberta – Se tem 50 pessoas em uma equipe em turnos dife-

rentes, começa a gerir o tempo da melhor forma possível para estar sempre com eles. Não precisa estar o tempo todo para não gerar dependência, mas é importante olhar o resultado da pessoa e falar para ela “se você não tivesse entregue, não estaríamos em uma situação boa”. Falar o óbvio é muito importante. A pessoa acha que é óbvio, mas não é. Falar que contribuiu para o resultado, reconhecer o trabalho, isso cria um senso de importância. Isso, na pandemia ou fora dela, online ou off-line. É preciso falar todo dia? Não, pode criar uma reunião semanal como as empresas em geral tem. Não é comunicar resultado, é comunicar o que levou a esse resultado.

E&N – O que você considera que as empresas que temem essas mudanças devem saber para seguir adiante?

Roberta – Eu queria fazer um apelo para as empresas não terem medo de fazer transformação nas organizações, porque precisa. Tomada de decisão tem que ser feita na ponta, e cada vez mais ágil. Isso já existe desde a década de 1970 quando a Toyota fez a transformação dela, um operador consegue interromper uma linha de produção porque ele acha que tem um buraco errado na porta. Exemplo a gente tem, precisa de coragem para mudar, e todo mundo vai mudar para melhor.