



RESPONDER, RECUPERAR E RENOVAR

VISÃO 360º: O FUTURO É MAIS DIGITAL E FLEXÍVEL

Em tempos onde crise e muitas incertezas pairam pelo ar, mudanças aconteceram de forma imediata e com as empresas não foi diferente. O mercado não teve tempo para desacelerar ou parar, e mesmo com o "carro andando", as grandes marcas tiveram que se remodelar, se adequando assim ao novo mundo pós pandemia.

Manoel Pimentel (*)

Recentemente, o Gartner divulgou a pesquisa "Plan How the Enterprise Will Exit the Pandemic" (Planeje como a empresa sairá da pandemia, em português) em que mapeia as etapas desse processo de retomada econômica, baseado em três fases: responder, recuperar e renovar. Obviamente, a duração de cada fase deve variar por país, setor, empresa - e até por unidade de negócios, produto ou serviço.

Plasticidade Organizacional - À medida que as sociedades reabrem, mesmo que em níveis diferentes, e de forma gradual, a lição que fica para os líderes de negócios é: todos os clientes agora são digitais. Isto significa que é necessário rever processos internos e se reinventar para atuar nesse "novo normal".

Remodelar as operações de negócio para atuar digitalmente é um dos pilares dessa transformação, o que chamo de "plasticidade organizacional", que é a capacidade de se reestruturar neste novo formato e adquirir novas competências, como a desmaterialização de procedimentos, por exemplo.

O Gartner também lançou um outro estudo intitulado "Futuro das tendências de trabalho Pós-COVID-19", em que comenta sobre o impacto de longo prazo e as ações para a área de Recursos Humanos neste momento. Antes da pandemia, as organizações focavam suas atividades em aumentar a eficiência nas entregas.

Agora, com as operações mais enxutas durante a crise provocada pelo Coronavírus, um outro cenário surgiu, o de maior resiliência. Essa característica tornou-se vital pois, durante a pandemia, as empresas foram subitamente testadas sobre o quanto conseguem adaptar suas operações de negócios em um curto espaço de tempo.



Algumas mudanças foram importantes neste momento, como a necessidade de proporcionar aos colaboradores opções mais variadas, adaptáveis e flexíveis, como a possibilidade de trabalhar remotamente, sem a necessidade de ir para o escritório ou indo apenas alguns dias da semana, e disponibilizar mais cursos e treinamentos online, por exemplo.

Outra iniciativa interessante também foi utilizar estruturas de tecnologia, como a nuvem, para direcionar a análise e a coleta de dados, e assim, trazer mais resultados e qualidade no trabalho, em vez de mais processos.

Economia do agora - Acompanho bastante estudos sobre o "Now Economy" que reflete a personalização de serviços por demanda. Na pandemia, as empresas precisaram mais do que nunca, colocar o con-

sumidor no centro da sua estratégia, se antecipar ao que ele quer e entregar com a maior agilidade possível.

Esta situação reflete a manutenção de pequenos negócios, que investiram em serviços de delivery, por exemplo, e a crise em grandes empresas, que não tinham equipamentos e infraestrutura em nuvem. Vimos nos últimos anos a grande evolução da Amazon neste aspecto, na disrupção de seus negócios, principalmente na logística. A empresa desenvolveu uma cadeia de suprimentos robotizada para identificar produtos e empacotá-los.

A pandemia trouxe oportunidades para criação de novos modelos, funções e responsabilidades de negócios. Já as tecnologias como Big Data, Inteligência Artificial, Cloud, Internet das Coisas e cibersegurança foram impulsionadas e são indispensáveis neste momento.

Muitos problemas enfrentados por empresas de diferentes portes, por exemplo, poderiam ter sido resolvidos com o uso dessas inovações, como plataformas de gestão, pagamentos e análises de resultados, que são necessárias para todas as organizações.

Sem o contato presencial, as ferramentas de comunicação a distância também tiveram um aumento de uso, principalmente para o trabalho remoto e a educação a distância. O WhatsApp, por exemplo, relatou um aumento de 40% na sua utilização durante a pandemia.

Acredito que mesmo com a abertura econômica, alguns formatos de negócios, como o e-commerce, a contratação de novos colaboradores de home office e o atendimento personalizado devem persistir e ser uma realidade para muitas empresas, que investiram na digitalização de seus procedimentos. Um novo mercado está surgindo e, com certeza, é mais digital e flexível do que antes.

(*) - É diretor de Lean-Agile na GFT Brasil (<http://www.gft.com>).

EMPREENDEDORES
COMPULSIVOS

#tenhacatrizes

Líderes devem ter valores antes de entregar resultados

Renato Martinelli (*)

Entre os diversos papéis que líderes devem desempenhar no contexto organizacional, um deles é a entrega de resultados. Em outras palavras, bater as metas. A cultura organizacional exclusivamente focada em resultados está muito presente no meio empresarial, e naturalmente, isso traz impactos na liderança e na forma como as relações se desenvolvem nesse contexto.

É possível dizer que em algumas empresas, a cobrança em cima das metas é tão forte nesse sentido, que muitas vezes parece que o papel dos gestores se limita apenas a entregar os números. Bate a meta, está dentro, não bateu, está fora. Simples assim. A esse respeito, não importa como a pessoa se comporta como gestor, ou como foi seu processo de desenvolvimento, como atua com os liderados ou como lida com conflitos com a equipe, basta atingir o objetivo. Particularmente, não consigo resumir uma avaliação de desempenho de forma tão simplista e rasa como essa.

Estudos mostram que bons líderes contribuem de forma positiva e decisiva, junto com suas equipes, para alcançar resultados. Entretanto, nem sempre a liderança é uma influência positiva. Existem gestores que prejudicam o desempenho da equipe, a produtividade cai e o ambiente de trabalho fica negativo.

Dois fatores devem ser considerados para analisar a liderança da sua organização. A entrega de resultados é um deles, mas também precisamos observar como são os comportamentos desses líderes e sua aderência em relação aos valores organizacionais, como ética e respeito.

Dessa forma, produzi um quadro que mostra o encontro desses fatores em quatro tipos de perfis de líderes:

Entregar os resultados esperados pode depender de uma série de fatores, além da competência como líder frente a uma equipe. A capacidade de influenciar pessoas, visão estratégica e analítica, gestão de processos e recursos, além de outros tantos pontos podem servir como reflexão para o desenvolvimento contínuo do líder. Contudo, fatores externos também podem impactar o alcance das metas, como mudanças na política e na economia, movimentos da concorrência e avanços tecnológicos.

Saber se comportar, de forma alinhada com os valores da organização, é ser exemplo para todos, da equipe e fora dela. Gestores representam a empresa e a alta liderança em pessoa, constroem a marca e perenizam a imagem da organização. Ter atitudes e comportamentos alinhados com o **compliance** dependem exclusivamente da pessoa.

Dos 4 perfis que menciono no quadro, creio que o mais difícil de lidar e tomar decisões é aquele tipo de líder que entrega os resultados e bate as metas, mas seu comportamento passa longe do ideal. Existe uma certa tentação de manter esses gestores na estrutura, pois eles batem metas e substituí-los pode gerar uma queda nos



Renato Martinelli

resultados. A questão é que enquanto se faz um trabalho interno para que todos pautem sua atuação pelos valores, a empresa mantém aquele gestor que não se encaixa mais nos valores. Isso chama-se hipocrisia, e a equipe normalmente não digere bem essas decisões.

Prefiro trabalhar com pessoas que sejam confiáveis e que sirvam de exemplo. Afinal, o cenário de mercado pode mudar, mas as bases de valores não devem mudar para construir e manter relações saudáveis com a equipe e públicos externos. Uma relação transparente, com confiança mútua, valores sólidos e alinhados à organização é um bom começo para uma parceria de muitos anos.

(*) É membro dos Empreendedores Compulsivos, Trainer de Comunicação, Propósito e Performance, e tem como foco ajudar pessoas a desenvolverem competências de comunicação para potencializar engajamento e resultados com equipes e clientes. Possui mais de 20 anos de carreira, agrega experiências e conhecimentos em empresas nos setores de Agronegócio, Automotobilístico, Alimentos e Bebidas, Comércio, Construção, Farmacêutico e Químico, Financeiro e Seguros, Papel e Celulose, TI e Telecom, Varejo. É especialista em temas relacionados à Comunicação, Liderança, Gestão de Equipes de Alto Desempenho e Gestão de Conflitos, Vendas, Negociação e Articulação de Soluções.

Alinhamento com valores organizacionais	Entrega de Resultados	
	Baixa	Alta
Alta	<p>Líder "Em Construção"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem baixo desempenho frente às metas, não atinge os resultados esperados. • Seu comportamento é aderente com os valores da organização, sendo exemplo. • Pode ter apoio para melhorar performance no curto prazo. • Ação indicada: dar novas chances, oferecer apoio, mudar ambiente de trabalho 	<p>Líder "Inspirador"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue atingir as metas regularmente, mesmo as desafiadoras. • Lidera pelo exemplo, pautado e alinhado com os valores organizacionais. • Inspira confiança e agrega desenvolvimento à equipe. • Ação indicada: ampliar seu legado, com novos desafios e mentorias.
	<p>Líder "Demissional"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não atinge as metas estabelecidas. • Comportamento como gestor de pessoas não está alinhado com os valores da organização. • Sua permanência significa custo desnecessário, não inspira a equipe e impede que outros cresçam e entreguem resultados. • Ação indicada: desligamento. 	<p>Líder "Péssimo Exemplo"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atinge e supera os objetivos, mas os métodos podem ser questionáveis. • Equipe percebe que líder não se comporta como demais gestores e dá exemplos negativos para todos. • Sua manutenção na equipe pode gerar desconfiança sobre os critérios usados pela empresa para valorizar seus funcionários. • Ação indicada: desligamento.
	<p>Baixa</p>	<p>Alta</p>
	<p>Baixa</p>	<p>Alta</p>