

Boas práticas de liderança e comunicação em tempo de coronavírus

O que fazemos na IN quando não
temos a menor ideia do que fazer

Por Fábio Milnitzky, Julia Guilger
e Maria Camila Giannella*



Nunca
passamos
por nada
parecido
com a crise
global
decorrente do
coronavírus.

Verdade seja dita,

os mais velhos dos autores deste texto ainda não estavam na faculdade na época do plano Collor. Por outro lado, nos últimos sete anos temos trabalhado com líderes de diferentes segmentos e desafios que quase sempre fogem às respostas óbvias.

As nossas 14 recomendações para esse momento são fruto da nossa experiência com muitas empresas que nos deram a oportunidade de ajudá-las em circunstâncias e desafios inusitados. Desde 2013 recorremos a pessoas distantes do mundo empresarial, mas que de alguma forma possuem uma experiência similar ao desafio de nosso cliente, para encontrar respostas capazes de dar direção quando os livros de administração e os experts já não apresentam uma luz no fim do túnel.

O texto abaixo é uma soma de nosso conhecimento com o conhecimento destes “in.sighters”. Entre eles, um padre que falou sobre ritos, uma bióloga que falou sobre evolução, um ex-nadador olímpico que falou sobre adaptação, um operador de tráfego aéreo que falou sobre comunicação formal e informal, um oncologista que falou sobre liderança e um neurocientista que falou sobre o tempo.

Neste momento, executivos e líderes de empresas devem se perguntar como adequar, gerenciar e dar suporte para suas equipes nos próximos meses. Diante de uma situação atípica e inesperada, há algumas boas práticas que podem ser úteis para conduzir o gerenciamento de organizações:

1. Compartilhe as decisões duras

É uma armadilha pensar que em uma crise dessa magnitude todas as decisões mais difíceis devem ser tomadas apenas pelo CEO. Envolve um grupo de executivos seniores e conte com pessoas-chave para que elas compartilhem e gerenciem as decisões. O envolvimento de todos deve ser incondicional para garantir o alinhamento de mensagem. Além de promover o equilíbrio entre os pontos de vista, a ação fortalece a gestão da empresa.

2. Seja claro na direção

Não há respostas simples sobre o avanço do vírus e sobre as medidas governamentais para contê-lo, mas é possível ser claro sobre as atitudes que a empresa tomará para lidar com a crise. Dê exemplos do que está sendo considerado e das ações que já estão sendo implementadas. Responda de forma objetiva aquilo que foi e ainda não foi decidido. Demonstre firmeza passando segurança de que a empresa está atualizada e atuante frente ao momento delicado.

3. Fale, repita e comece de novo

Trabalhe com ciclos curtos de comunicação. Essa atitude fará com que todos compreendam como a gestão age e como ela está presente. Estabeleça uma agenda frequente de encontros e utilize diversos canais para garantir que mensagens importantes cheguem à sua equipe. Reconheça que haverá situações em que a liderança não terá todas as respostas ou não poderá compartilhar informações confidenciais. Não deixe de comunicar mesmo quando não há atualizações.

4. Não tenha receio de dizer não sei

Reconheça que haverá situações em que a liderança não terá todas as respostas ou não poderá compartilhar informações confidenciais. Permita-se dizer não sei. Além de transmitir maturidade, seu time terá empatia pela transparência. Ele já sabe que você nunca viveu uma situação como essa antes, mas ainda não sabia como você iria encará-la.

5. Equilibre concretude com serenidade

Na hora de comunicar, seja direto ao ponto. Não esconda a verdade – as notícias aparecem a cada segundo – mas também não reforce pontos negativos. Uma comunicação eficaz preza pela lucidez e honestidade, de forma direta para todos os seus públicos essenciais. Além disso, é importante transmitir tranquilidade e dar direção. Neste sentido, atente-se ao seu tom de voz: se sua linguagem deve ser concreta, seu tom de voz deve passar serenidade.

6. Um rosto vale mais que mil palavras

Opte por soluções de vídeo para enviar mensagens a suas equipes. Nada substitui o papel do líder falando. E em tempos de crise, as pessoas precisam de vozes e de rostos para se inspirar e se sentirem seguras. Mais que nunca é hora de “dar a cara”.

7. Ouça seus funcionários, exponha suas convicções

Se por um lado os negócios vão desacelerar, provavelmente você nunca trabalhará tanto como agora. Entre as novas funções estará a comunicação frequente e delicada. Ela tomará tempo, preparo e energia. Justamente por isso, há a armadilha de você querer falar, mas não ter a paciência de ouvir.

Seus funcionários precisam saber que estão sendo ouvidos. Por vezes, saber que estão sendo ouvidos pode ser mais importante do que as respostas em si. Em todas as interações, abra espaços para perguntas e procure se colocar no lugar de seu interlocutor antes de responder. E, ao responder, escancare suas convicções. Você é o líder e se existe uma coisa que as pessoas não admitem é um líder sem convicções.

8. Essa mensagem é sua e dos demais líderes da empresa

Se até ontem heads de Finanças, Suprimentos e Logística não se viam como produtores e divulgadores da comunicação, eles precisam ganhar consciência desse novo papel hoje. A empresa deve ter um discurso único, mas líderes de área precisam saber traduzir esse discurso para as realidades dos seus times e para o seu dia a dia. Só assim seus funcionários terão as sensações de verdade e proximidade a partir das mensagens da empresa. Pessoas acreditam e seguem pessoas, especialmente aquelas com quem têm alguma afinidade.

9. Timing é tudo

É fundamental reconhecer que nossa relação com o tempo mudou: os dias estão mais longos, uma semana parece um mês e quando falamos de julho temos a sensação de nos referirmos a 2021. E essa mudança vai impactar nossa capacidade de tomar decisões. Procure antecipar o desenvolvimento de cenários e calibre constantemente suas revisões acerca das possibilidades. Mentalize como será feita a comunicação das decisões para cada cenário e como as pessoas irão reagir. Este exercício fará com que você tome a decisão certa no momento certo.

10. Invista no desenvolvimento

Disponibilize ferramentas de desenvolvimento profissional e pessoal online para seus funcionários (existem excelentes opções gratuitas neste momento). Você pode ajudá-los a lidar com a ansiedade, a liderar em tempos de incerteza ou até mesmo a fazer um curso técnico. Seus funcionários perceberão a preocupação da empresa em cuidar do crescimento de cada um durante esse momento de insegurança, o que naturalmente irá gerar engajamento no curto prazo.

11. Cuide da sua saúde e de sua equipe

Abasteça seus funcionários com dicas sobre como lidar com o home office e a imprevisibilidade do momento. Demonstre preocupação com a saúde física e emocional de cada um deles, reforçando que a liderança entende o momento e que aprecia o esforço de todos durante a crise. Não esqueça de você e de seus líderes, que preocupados com os outros e em estarem atentos ao que está acontecendo, podem negligenciar sua própria saúde física e emocional. Você só consegue liderar bem se estiver bem.

12. Pense em novos ritos

A tecnologia permite transformar antigas práticas – formais e informais – em novas para manter o engajamento e interação da sua equipe. Transforme os ritos presenciais em ritos virtuais. As reuniões regulares de status, por exemplo, são facilmente mantidas em formato de vídeo conferência.

Já pensou em estimular o cafezinho pós-almoço ou o happy hour de sexta-feira online entre os funcionários? Ou então oferecer uma palestra com algum especialista sobre um tema interessante para as pessoas?

As possibilidades são inúmeras e tentar manter a rotina parecida, dentro do que é possível, dá um caráter familiar a uma situação nova e desconhecida.

Importante: dê nomes ligados à empresa a estes ritos. Não é porque vocês estão fisicamente distantes que não podem estar virtualmente juntos.

13. Crie um comitê de oportunidades

As crises também podem trazer oportunidades. O Uber e o Airbnb foram criados em 2008 na esteira da grande crise bancária nos EUA. Alguém financiou aqueles carros.

A Amazon está contratando 100 mil funcionários para seus centros de distribuição. Quem está desenvolvendo as caixas? Semana passada foi lançado um app que ajuda os consumidores a comprarem vinhos de pequenos restaurantes em NY para ajudá-los durante a crise.

Um comitê de oportunidades pode gerar impactos sociais, reputacionais e financeiros positivos para as empresas.

E, muitas vezes, para o moral do negócio.

14. Seja positivo

Não deixe o pessimismo tomar seu pensamento, suas ações e suas decisões. Alguns dias serão mais difíceis do que outros e, se pisar na bola com um colega ou funcionário, se desculpe com sinceridade e siga em frente.

Procure não só ver, mas demonstrar que vê, o mercado com os olhos de quem sabe que a crise terá fim. Porque haverá o dia seguinte e quem estiver mais bem posicionado, sairá na frente.

IN - Consultoria de marcas

Av. Brigadeiro Faria Lima, 1.912
Conjunto 19M CEP 01451-001
São Paulo - SP.
contato@in.com.br

www.in.com.br

