

# COVID-19

## O PAPEL E AS AGENDAS DOS LÍDERES NA FASE INICIAL DA CRISE

A crise que se inicia traz para empresas e suas lideranças um desafio único. Proteger a saúde das pessoas e, ao mesmo tempo, proteger a saúde financeira e operacional de sua empresa, tendo como perspectiva a manutenção dos empregos. Com pouco tempo de resposta e grande limitação de recursos, temos hoje um cenário de grande descasamento entre oferta e demanda. Em uma ponta temos empresas sofrendo com o impacto no caixa. Na outra, vemos empresas do varejo alimentar e de saúde, por exemplo, tendo de gerenciar sua capacidade de entrega, abastecimento e atendimento.

## O PAPEL DOS LÍDERES NA CRISE

Neste contexto, acionistas, conselheiros, CEOs e executivos estão sendo duramente avaliados na sua capacidade de se adaptar e reagir. O que os leva a ter de desempenhar em um novo contexto, completamente diferente do que existia há algumas semanas, levando seus atributos pessoais a um extremo nunca visto antes.

### **As cinco etapas críticas do ciclo de atuação:**

#### *Capacidade de diagnóstico:*

Analisar os impactos da crise e as ações que precisam ser tomadas no dia a dia. Os extremos entre paralisia e ações em pânico podem ter ações devastadoras de destruição de valor para as empresas e para as pessoas. Entender qual será o ciclo em um cenário tão incerto, com poucas informações e pouco tempo, é de extrema importância.

#### *Capacidade de tomar decisão ou de influenciar o processo decisório:*

Construir suas convicções com base em cenários diversos, incluindo os mais extremos para o curto prazo e todas as etapas seguintes: deterioração da crise, estabilização e retomada, dado que toda crise é um ciclo. Conduzir o processo de aprovação destas novas medidas exigirá muita habilidade, visto que todos concordam que há uma crise, mas não estão necessariamente alinhados em relação à sua intensidade e duração. Otimismos e pessimismos não embasados tendem a igualmente comprometer a credibilidade dos planos propostos. Decisões que só protejam o interesse da empresa, sem levar em consideração o trauma humano e sanitário em questão, tendem a ser percebidas como ilegítimas, provocando a deterioração do conhecimento e, no limite, da reputação da companhia.

#### *Capacidade de comunicar e engajar pessoas com os novos planos de ação:*

Comunicar as novas decisões e ações que precisarão ser tomadas é crítico, pois é fundamental que haja engajamento dos envolvidos e/ou impactados. Para tanto, o líder precisará adotar graus muito altos de pragmatismo e sensibilidade que, em geral, são posturas antagônicas. O pragmatismo virá do esclarecimento de que aquilo que foi decidido precisa ser feito para a continuidade da empresa. A sensibilidade vem da consciência de que todos os envolvidos estão passando por uma fase dura de dúvida e medo. Medo em relação à sua saúde e de seus familiares e medo em relação ao seu futuro, sua carreira e sua renda.

#### *Capacidade de execução e de cuidar das pessoas:*

Para garantir que o plano aconteça é necessária a construção de novos rituais de gestão e avaliação. Muitas iniciativas vão precisar ser executadas em pouco tempo e em uma situação nova, na qual a maior parte das interações não serão presenciais, dada a ampla adoção do sistema de home office nas organizações. Serão necessários rituais de gestão diários para acompanhar a evolução de cada frente e a saúde física e mental de pessoas isoladas.

#### *Capacidade de criar uma visão:*

Ser um pastor que irá guiar a empresa e as pessoas, garantindo a travessia mais segura possível em tempos tão difíceis. Nunca perder a certeza de que haverá um segundo momento melhor do que o atual, e é para lá que devemos nos esforçar para conseguir chegar.

## A PROPOSTA DE VALOR DA FLOW: AS AGENDAS DOS LÍDERES NA CRISE

Os pontos abaixo contemplam a forma como a FLOW organiza seus processos de diagnóstico e transformação dos requisitos de negócio para requisitos de perfil. Esse modelo é o que usamos em nossa proposta de inovação e crescimento, evitando muitas contratações erradas ou com vieses inconscientes.

Considerando que este ciclo geral de mudança vale para toda e qualquer empresa, independentemente de seu setor ou tamanho, adaptamos as principais agendas, agora conectadas à gestão da crise e à não-destruição de valor das companhias. Acompanharemos constantemente, de maneira funcional e atrelada à cada área da empresa, as melhores práticas que o mercado está protagonizando. Nosso propósito é agregar mais conhecimento e divulgar em cadeia as melhores práticas de como podemos superar esse momento no país.

### 1 Excelência Operacional

- *Como trazer flexibilidade aos modelos de supply chain para acomodar grandes variações de demanda e evitar rupturas no abastecimento.*

### 2 Governança e risco

- *Como ter um processo decisório rápido e eficiente em contexto de crise?*
- *Como ajustar os rituais de gestão da organização para garantir uma nova cadência na execução das iniciativas?*
- *Como complementar a capacidade técnica e funcional de conselhos nos temas novos relacionados a crise?*

### 3 Marketing e comunicação

- *Como incorporar a crise humana e social no posicionamento da comunicação institucional e de produtos da sua empresa?*
- *Como escolher o tom de sua comunicação interna para não gerar um falso otimismo e nem pânico?*
- *Defesa de causas humanas e/ou de causas que tragam um benefício coletivo para o ambiente de negócios?*
- *Como comunicar a estratégia, planos e metas e gerar engajamento em equipes remotas?*

### 4 Vendas

- *Como entender o padrão de comportamento de consumo de pessoas e empresas no novo cenário?*
- *Como viabilizar vendas de produtos e serviços muito impactados pela quarentena/lockdown das pessoas?*
- *Como adaptar a estratégia de preço à nova realidade de crise e pós-crise?*

### 5 Pessoas

- *Como gerir a produtividade de equipes remotas?*
- *Como incentivar equipes na incerteza e sem ter incentivos financeiro e ou de carreira para isso?*
- *Como tratar os dramas pessoais da equipe: saúde e segurança do emprego?*
- *Como tratar os dramas pessoais da liderança: isolamento e decisões difíceis remotas?*
- *Como fazer o onboarding de novos funcionários de forma remota?*
- *Como avaliar a adequação dos executivos ao momento exposto?*
- *Como avaliar a adequação dos executivos ao momento exposto e evitar o burnout em alguém que não está preparado para lidar com a pressão?*

## 6 Finanças

- *Como criar cenários para a empresa tomar decisões de adequação de estratégia e estrutura?*
- *O que mudar na estratégia de captação de recursos?*
- *Como reduzir a necessidade de capital de giro do seu negócio?*
- *O que fazer com projetos estratégicos? Qual é o risco de destruição de valor e decisões do que aguentamos como prioritário para o momento?*

## 7 Tecnologia

- *Transformação digital: Como digitalizar produtos, serviços e estruturas de atendimento?*
- *A importância e o papel crucial da área de Infraestrutura e Segurança da Informação.*
- *Como adaptar sua infraestrutura e garantir a segurança de transações e informações?*

## 8 M&A

- *Como melhorar minha estrutura de caixa e resultados através da compra ou venda de ativos (fábricas, unidades de negócio, produtos, real estate ou empresas)?*
- *Pessoas: Como trazer expertise imediata não existente na companhia para reduzir a curva de aprendizagem? Mais do que nunca, a performance imediata é crucial.*

## 9 Inovação aberta

- *Como se aproximar de outras empresas na busca de soluções coletivas para os problemas do negócio e das pessoas?*
- *Como o ambiente da academia e das startups podem ajudar de maneira cross-company?*

## LIDERANDO NA CRISE

Comitês de crise, conselhos e CEOs devem trabalhar juntos no diagnóstico do impacto dessas mudanças na atuação e desempenho de cada executivo. Isso pode ser feito montando planos de desenvolvimento para garantir o desempenho esperado dos executivos em posições-chave na crise, apoiando o processo de avaliação de desempenho dos executivos que serão os responsáveis por liderar as principais iniciativas e identificando gaps na estrutura de pessoas que possam comprometer o desempenho esperado a partir de agora.

### Usando o nível de acesso a pessoas e conhecimento de mercados e profissões a FLOW pode te apoiar com:



Diagnóstico da sua organização, trazendo referências de mercado das melhores práticas de gestão que estão sendo adotadas por outras empresas;



Aproximar sua empresa de especialistas que detenham conhecimento relevante em temas críticos



Conectar sua empresa com outras empresas que possam ter interesses comuns na construção de soluções coletivas para a crise



## Sobre a FLOW

---

**FLOW** é uma consultoria de seleção de executivos que visa mudar a indústria com uma nova abordagem que permite às empresas conectar melhor os desafios e requisitos reais de negócios aos requisitos de perfil, trazendo assim resultados imediatos por reduzir a curva de adaptação e aprendizagem dos executivos, seja em um momento de seleção, promoção ou avaliação interna (assessment), eliminando qualquer viés subjetivo da análise e escolhas.

Para mais informações, acesse [www.flowef.com](http://www.flowef.com)

