



LIDERANÇA EM TEMPOS DE COVID-19

Em tempos voláteis e incertos como o da crise da Covid-19, precisamos de resiliência. Resiliência organizacional é a capacidade de uma empresa antecipar ameaças, lidar eficazmente com eventos adversos e aprender com eles. Diferentemente da robustez organizacional (habilidade em manter as funções quando há disrupção), resiliência implica aprendizagem. Líderes, portanto, devem preparar a organização para o aprendizado e, ao mesmo tempo, garantir o apoio dos *stakeholders* internos e externos durante essa transformação. Em tempos de crise, não podemos ter crise de liderança. Para isso, quem está à frente das decisões nas empresas precisa demonstrar *credibilidade, coragem e compaixão*.

Líderes têm de manter ou ganhar *credibilidade* em um momento de crise. Uma nova realidade demanda uma nova visão, real, otimista, positiva e, sobretudo, transformadora. É o momento de sair da ideia de *business as usual* e aceitar que o mundo mudou. Líderes não podem tapar o buraco com a peneira. Devem partilhar com suas equipes os valores necessários para sair dessa crise com resiliência: confiança, transparência, agilidade e integridade. Devem comunicar esses valores em todos os momentos possíveis para que colaboradores, investidores e consumidores acreditem na visão e consigam entender a transformação necessária para a organização seguir em frente.

É preciso também muita *coragem* para falar a verdade e liderar em incertezas. A capacidade de uma organização ser resiliente vai depender diretamente do grau de aceitação da nova realidade e da nova visão. Enquanto ter uma visão otimista é necessário, ser realista também o é. O *chief executive officer* (CEO) da Marriott, Arne Sorenson, demonstrou essa cora-

gem quando publicou um vídeo nas suas mídias sociais falando a verdade sobre a crise da Covid-19 em sua organização. Ele foi direto e destacou que essa é a pior crise para a rede de hotéis em 92 anos. Citou o impacto para colaboradores e suas famílias, assim como para os negócios. Foi transparente ao comunicar não só o impacto da crise como as ações que foram tomadas para lidar com ela. Ser proativo na tomada de decisões e na comunicação demonstra para o mercado e para os colaboradores que o líder é capaz e se importa. Ele vai precisar do suporte desses *stakeholders* externos e internos para o futuro, para transformar a organização.

Finalmente, deve-se assumir a responsabilidade de liderança e fazê-lo com *compaixão*. Cada colaborador tem uma experiência diferente ao lidar com incertezas, inseguranças, ansiedades e desafios do novo contexto. Estamos falando de isolamento físico, mas também de preocupação com a família (filhos em casa, pais para cuidar, pessoas em grupo de risco, pessoas doentes, óbitos), além do medo de perder o emprego e as consequências disso. Estudos demonstram o impacto negativo que o estresse e a insegurança no trabalho podem ter em um colaborador: piora no desempenho, aumento

do cinismo, comportamento antiético, jogos políticos e esgotamento. Essas consequências nocivas podem levar também ao comprometimento da saúde mental. Portanto, líderes têm de achar uma maneira de minimizar o estresse dos colaboradores, e uma saída eficaz está na *compaixão*. É ter paciência. É demonstrar empatia. É cuidar. Além de humano, é estratégico. Afinal, líderes vão precisar dessas pessoas comprometidas, engajadas e saudáveis para a reconstrução da organização.

LÍDERES PRECISAM
DEMONSTRAR:
CREDIBILIDADE, COM
VISÃO E VALORES
NOVOS; CORAGEM,
AO FALAR A VERDADE
E TOMAR DECISÕES
RAPIDAMENTE; E
COMPAIXÃO, COM
PACIÊNCIA E EMPATIA.