

**PÓS-CARREIRA**

Os cuidados psicológicos com quem vai se aposentar

**ATRAÇÃO RECÍPROCA**

Por que usar estratégias de marketing no recrutamento

**TODOS EM CASA**

O que a quarentena ensinou sobre o trabalho remoto

# VOCÊ RH



**LIDERAR**

**NA INCERTEZA**

Uma crise sem precedentes como a do coronavírus acende o alerta: as empresas precisam se preparar para os cenários mais imprevisíveis. Descubra qual é o papel do RH nessa jornada

R\$ 24,00  
EDIÇÃO 68  
JUN/JUL 2020

0.0.0.6.8

ISSN 977-244709500-0  
9 772447 095000

---

# LIDERAR NA INCERTEZA

UMA CRISE SEM PRECEDENTES COMO A DO CORONAVÍRUS ACENDE O ALERTA: AS EMPRESAS PRECISAM SE PREPARAR PARA OS CENÁRIOS MAIS IMPREVISÍVEIS. E O RH TEM UM PAPEL ESSENCIAL NESSA JORNADA

---

JULIANA AMÉRICO E MONIQUE LIMA

**N**o começo eu era só certezas; no meio eu era só dúvidas; agora é o final e eu só duvido.” O poema de Mário Quintana ilustra bem o sentimento atual sobre o que acontecerá com a economia, a política, os negócios, os hábitos de consumo e os modelos de trabalho quando o coronavírus passar. Os números desta crise, a mais aguda desde que a Gripe Espanhola em 1918, a Grande Depressão em 1929 e as duas guerras mundiais assolaram o planeta, são alarmantes. Enquanto o renomado Imperial College London, instituição inglesa referência em modelagem estatística sobre a covid-19, aponta que a doença não está sob controle no Brasil (cada infectado aqui contamina mais de uma pessoa), o Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê queda de 5,3% no PIB nacional em 2020. A retração global não deve ser diferente: 3%, cenário pior do que o de 2008, quando a bolha imobiliária nos Estados Unidos estourou — o tombo mundial naquele ano foi de 0,1%. Além disso, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que 2,7 bilhões de trabalhadores já foram financeiramente afetados, sendo que mais de 25 milhões ainda podem perder o emprego em todo o mundo — segundo a agência da ONU, o quadro mais grave desde a Segunda Guerra Mundial.

Não sem razão, o indicador de incerteza da economia brasileira (IIE-Br), índice calculado pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas e termômetro de como anda a situação financeira de empresas e famílias, está nas alturas. Em abril, chegou ao mais alto nível desde 2000, alcançando 210,5 pontos. O recorde anterior havia sido de 136,8 pontos, em setembro de 2015, quando se aventava o impeachment de Dilma Rousseff (PT). Para Anna Carolina Gouveia, economista responsável pela medição da FGV, esse indicador dificilmente baixará

enquanto não houver uma resolução mais clara na saúde, como uma vacina, ou então a perspectiva de uma retomada comercial. “Quando a incerteza está elevada, os investimentos são praticamente nulos, desestabilizando todo o mercado”, diz a especialista.

E, se o avanço da tecnologia já vinha abalando as estruturas e provocando disrupções, a chegada de um vírus desconhecido só acentuou as ambiguidades. Neste momento, é prever como o capitalismo reagirá. “Os reflexos se perpetuarão por anos. As companhias não irão se recuperar da noite para o dia e terão de se adequar a uma realidade ainda desconhecida”, diz Yuri Trafane, consultor empresarial e representante no Brasil do instituto de pesquisas Gallup. “O resultado disso é uma falta de confiança na empresa, na liderança, no governo e no futuro do país.”

### Em busca de um norte

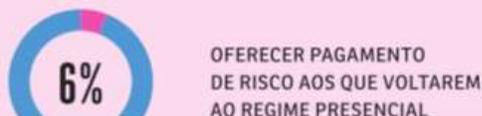
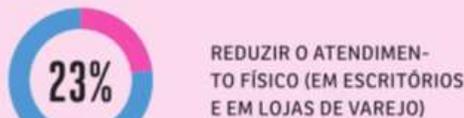
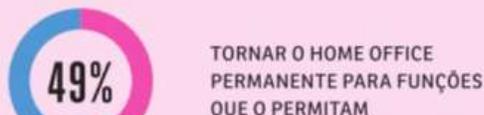
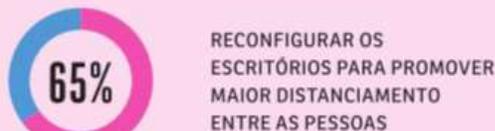
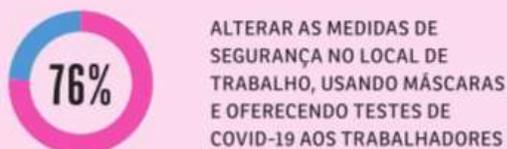
Para resgatar a esperança das pessoas, transparência e direcionamento são fundamentais. Um estudo da *Harvard Business Review*, dos Estados Unidos, apontou que 70% dos funcionários se sentem mais engajados quando a liderança comunica a estratégia e os atualiza constantemente. Outro levantamento, da companhia de soluções para recursos humanos Tiny Pulse, mostrou que a clareza é o fator número 1 na felicidade dos trabalhadores. “O líder precisa deixar evidente para onde a companhia está caminhando, mesmo que não tenha todas as respostas para dar”, afirma Roberta Ebina, sócia e consultora da Muttare Consultoria de Gestão.

A necessidade de um norte não vem de hoje. Após analisar dados obtidos em períodos como a Grande Depressão, o ataque a Pearl Harbor, o assassinato do presidente americano John Kennedy, a queda financeira global de 2008 e a pandemia da covid-19, o instituto Gallup concluiu que existe um traço comum nas pessoas durante as crises: elas esperam que as lideranças as orientem. Mas como conduzir os negócios em suspenso? De que maneira definir metas sem nitidez nenhuma do futuro?

## QUANDO TUDO PASSAR

### O QUE AS EMPRESAS PLANEJAM FAZER NO FUTURO PÓS-PANDEMIA

FONTE: COVID-19 CPO PULSE SURVEY, DA PWC



Como tomar decisões com paradigmas derretendo?

O primeiro passo é ter em mente que, se o mercado está volátil, não há resposta pronta — prova disso é que, segundo um estudo da Deloitte, 55% das organizações do mundo baixaram suas previsões de crescimento, com algumas delas simplesmente suspendendo as metas neste ano. Nessa hora, diz um relatório do Boston Consulting Group intitulado *Covid-19 — Fatos, Cenários e Ações para Líderes*, é dever dos chefes enfrentar a instabilidade com pulso firme e proteger a vida e a saúde das pessoas. De acordo com a consultoria americana, a liderança pós-pandemia precisará ser “*head, heart and hands*” — traduzindo, “cabeça, coração e mão na massa”. Isso significa buscar saídas criativas, atuar na linha de frente e compreender genuinamente que o emocional dos funcionários está em frangalhos.

Hoje, os trabalhadores temem perder o emprego ou contrair a doença e morrer. Quando a principal preocupação de um profissional é a sobrevivência, fica difícil conseguir engajamento ou cobrar produtividade. Para amenizar a falta de perspectiva, não basta ensinar a higienizar as mãos ou a usar as máscaras do jeito correto. É preciso ir além, criando segurança psicológica, como vem fazendo a multinacional francesa de cosméticos L’Oréal, com 3.000 empregados no Brasil. “Diante das notícias sobre demissões em massa, corte de salários e pessoas em dificuldades, tomamos a decisão, não só no Brasil mas no mundo, de comunicar que manteríamos todos os nossos funcionários, para a segurança deles e de nossa empresa também”, diz Patrícia Mirilli, diretora de remuneração e benefícios.

Para quem está em casa, a companhia criou um programa que ajuda a lidar com a confusão do momento. A ação orienta de maneira objetiva como criar uma divisão de tarefas. Pela manhã, os trabalhadores participam de uma *live* de relaxamento (que pode ser de ioga, meditação, alongamento ou zumba), no meio do expediente há 1 hora e meia para o almoço e, às 18 horas, os computadores devem ser desligados. Na fábrica, onde a incerteza é (e continuará sendo) maior,

## GESTÃO

todos receberam itens de proteção individual, como máscaras, luvas, toucas e álcool em gel. A L'Oréal apostou ainda em uma ação social para reforçar os valores corporativos e encorajar as equipes a seguir em frente, redirecionando parte de sua produção para a fabricação de álcool em gel, envasado em embalagens de xampu e doado para hospitais e comunidades carentes, indígenas e quilombolas. "O desejo de ajudar e fazer algo era tão forte que viabilizamos o projeto em dois dias. Os primeiros a receber os produtos foram os funcionários. Quem estava em casa ganhou o kit de higiene junto com uma carta de nossa presidente [An Verhulst-Santos], na qual ela agradecia pela colaboração e reforçava o compromisso com a segurança de todos", afirma Patrícia.

Apostar em estratégias de responsabilidade social é uma boa saída em momentos de crise. "Essas ações aumentam o orgulho dos funcionários. Quando eles participam, é melhor ainda: sentem-se especiais fazendo o bem para alguém", diz Roberto Aylmer, professor internacional na Fundação Dom Cabral e consultor em gestão estratégica de pessoas.

Ainda que as vendas oscilem, os consumidores mudem de interesse e a produção sofra revés, a cultura, os valores e o propósito de uma companhia podem se fortalecer em situações adversas. Segundo o Boston Consulting Group, conectar estratégia, propósito e cultura aumenta em três vezes a probabilidade de obter sucesso numa realidade complexa, além de inspirar e motivar os funcionários, elevando sua produtividade em até 2,5 vezes, e melhorar os lucros, com um incremento de duas vezes no retorno total aos investidores.



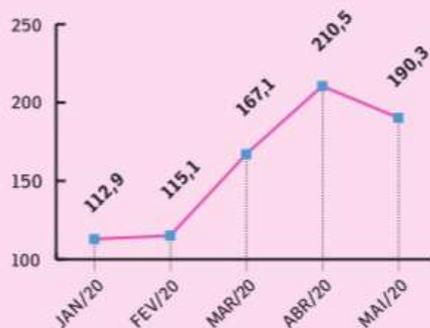
**"DIANTE DAS NOTÍCIAS SOBRE DEMISSÕES EM MASSA, CORTE DE SALÁRIOS E PESSOAS EM DIFICULDADES, TOMAMOS A DECISÃO, NÃO SÓ NO BRASIL MAS EM TODO O MUNDO, DE COMUNICAR QUE MANTERÍAMOS TODOS OS FUNCIONÁRIOS, PARA A SEGURANÇA DELES E DA EMPRESA"**

**PATRÍCIA MIRILLI, DIRETORA DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS DA L'ORÉAL**

## CONFIANÇA ABALADA

TERMÔMETRO DE COMO ANDA A SITUAÇÃO ECONÔMICA BRASILEIRA, O INDICADOR DE INCERTEZA DA FGV ALCANÇOU O PICO DO ANO EM ABRIL E COMEÇOU A DECLINAR EM MAIO. O ÍNDICE É FORMADO POR DADOS DA IMPRENSA, PELOS RESULTADOS DO IBOVESPA E PELAS EXPECTATIVAS DO MERCADO FINANCEIRO

QUAL É O GRAU DE INCERTEZA DA ECONOMIA BRASILEIRA?





## Envolvimento geral

Liderar sem saber como será o dia de amanhã exige coragem para expor vulnerabilidades e ousadia para envolver os empregados de todos os níveis nos problemas. Incluir as pessoas nas decisões que afetam sua vida ajuda a engajá-las. E cabe ao RH promover um ambiente flexível de verdade, com diretores dispostos a romper barreiras hierárquicas e a descentralizar a tomada de decisão, permitindo que os funcionários falem o que pensam e contribuam com novas ideias. “Rever metas, repensar investimentos, reorganizar equipes e vislumbrar oportunidades

são atitudes que exigem diálogo. Sem troca não há criatividade”, diz Roberta, da Muttare Consultoria.

A criatividade, aliás, faz parte da gama de habilidades essenciais para enfrentar o inesperado, assim como a resiliência, a capacidade de comunicação e a aptidão para colaborar. E as crises costumam ser oportunas para fortalecer essas competências. Uma pesquisa divulgada em maio pela ISE Business School mostrou que para 82% dos 518 gestores consultados a resiliência tem sido altamente desenvolvida na crise atual, ao lado da flexibilidade (citada por 81%) e da confiança (apontada por 75%).

Todas essas características são primordiais para criar equipes que sejam capazes de reagir ao ritmo frenético das mudanças. E devem ser incentivadas. Mas não adianta achar que os funcionários, já fragilizados, farão tudo sozinhos. Isso só acontecerá se houver um clima de colaboração, respeito e segurança, no qual os chefes tenham autonomia e liberdade para entregar os projetos certos para as pessoas certas. “A visão antiquada de desenvolvimento prega avaliar a pessoa em busca de suas fraquezas, para então fortalecê-las”, diz Yuri, consultor e representante da Gallup. Mas cenários incertos, onde falta dinheiro e sobra trabalho, exigem o contrário, ou seja, impulsionar os pontos fortes do indivíduo. “A vida já está muito dura para apontar defeitos. A positividade é mais eficiente, pois motiva a gastar energia naquilo que se faz bem, o que traz um resultado melhor.”

## Informação e acolhimento

Períodos em que existem muitas dúvidas e imprecisões demandam da liderança o desenho de uma estratégia forte de comunicação de crise, com intensificação no fluxo de informações. Esclarecimentos constantes neutralizam fofocas e boatos que minam a confiança e o engajamento.

Por isso, todo gestor precisa dar e receber notícias, de preferência diárias, sobre os problemas que a organização está enfrentando, as movimentações do mercado e as medidas tomadas. O feedback é importante para conectar a corporação aos objetivos urgentes — considerando que, de agora em diante, prioridades mudarão o tempo todo. “Escuta e diálogo são ferramentas que andam juntas nessas situações. É necessário fazer conversas frequentes, não só para informar os rumos do negócio mas para acolher a angústia e gerar empatia”, diz Alessandra Canuto, especialista em solução de conflitos e tomada de decisão.

A comunicação constante é a tática do Grupo Rio Branco, um dos maiores distribuidores de papéis e insumos gráficos do país, para lidar com a imprevisibilidade. Com 400 funcionários distribuídos por seis unidades nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná e Pernambuco, a corporação se viu com 70% da equipe em home office, queda nas vendas e paralisação nas entregas. “Nosso fatura-

mento havia despencado 66% e precisávamos fazer algo para promover o sentimento de pertencimento”, afirma Cibele Telpis, coordenadora de RH.

Com objetivo de manter o envolvimento, a empresa criou um comitê executivo, que delibera semanalmente, e deu aos 14 gerentes a missão de cascatear objetivos e próximos passos. Os diretores dos departamentos de RH, financeiro e controladoria decidiram continuar atuando nos escritórios

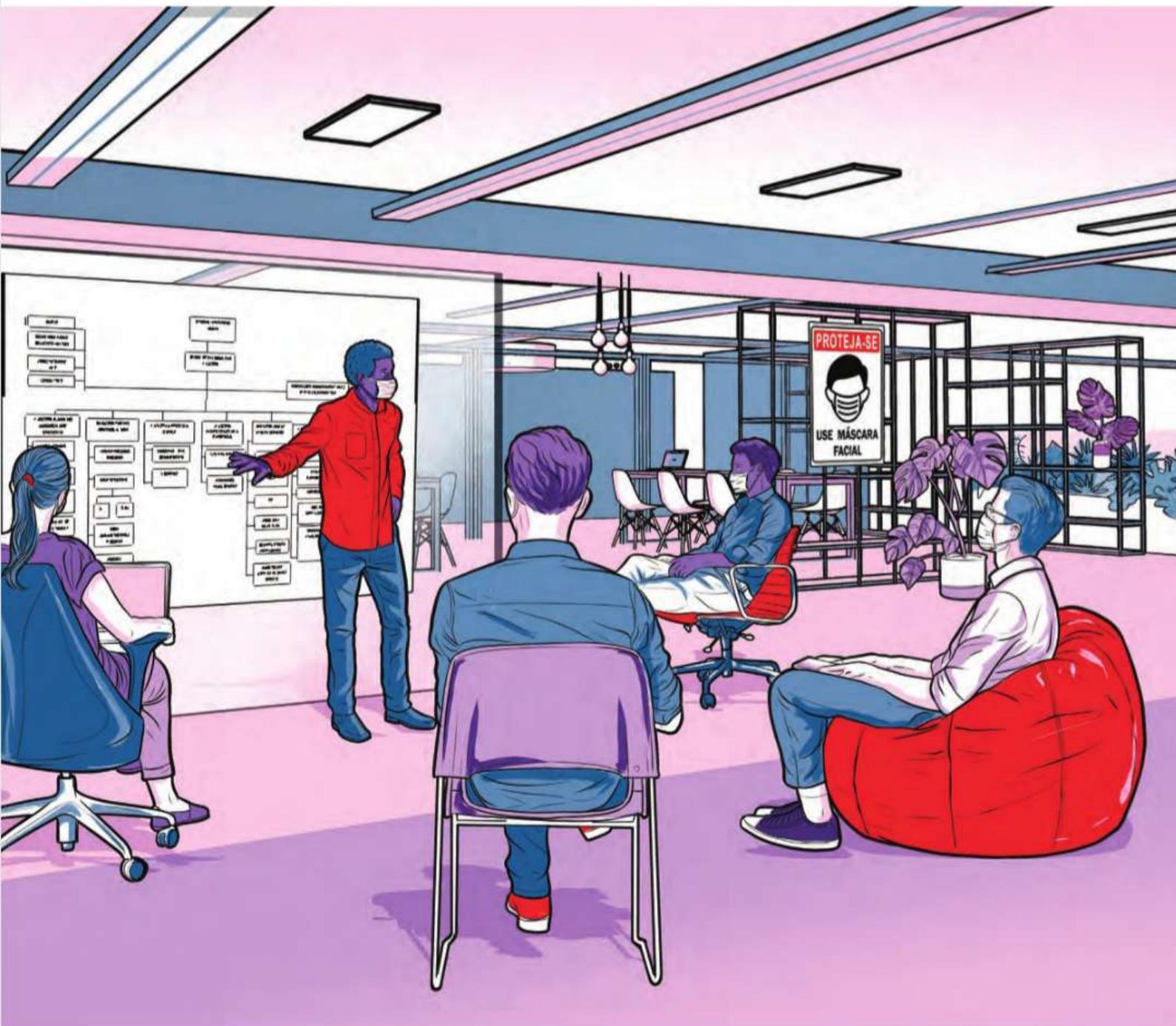
**“NOSSO FATURAMENTO HAVIA DESPENCADO 66% E PRECISÁVAMOS FAZER ALGO PARA PROMOVER O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO. REFORÇAMOS A COMUNICAÇÃO PARA MANTER TODOS INFORMADOS, ALINHADOS E CONECTADOS À CULTURA DA EMPRESA”**

**CIBELE TELPIS, COORDENADORA DE RH DO GRUPO RIO BRANCO**



para dar apoio aos trabalhadores presenciais. Os comunicados foram ampliados para atualizar a situação da companhia e da pandemia, com e-mails, cartilha de boas práticas no home office, vídeos do CEO, avisos em murais físicos e cartazes; e os diretores das áreas de produção e logística passaram a fazer reuniões presenciais diárias para dialogar com as equipes e reforçar os protocolos de segurança — os encontros acontecem com dez pessoas

por vez, todas com máscara e mantendo a distância de 2 metros entre si. Dois meses após reforçar a comunicação, a liderança estabilizou a companhia, retomando o faturamento mensal pré-pandemia. “Vamos estender o home office ao máximo para garantir a segurança, porque está funcionando. E continuaremos com o reforço na comunicação para manter todos informados, alinhados e conectados à nossa cultura”, afirma Cibele.





## Fator família

Um efeito negativo que a falta de perspectiva causa é o excesso de individualismo. Para evitar o clima de cada um por si, deve-se estimular o olhar coletivo. Da porta do escritório para fora o funcionário possui pais, cônjuge e filhos — e isso deve ser considerado. O Grupo RD, detentor das redes de farmácias Droga Raia, Drogasil e Onofre, tomou medidas assertivas nesse sentido. Mesmo as drogarias sendo negócios essenciais e sofrendo menos do que outros comércios, a companhia entendeu que deveria amparar os mais de 40.000 empregados e seus familiares. “Percebemos que o mais difícil na incerteza é trabalhar o emocional, algo que só se consegue com ações conjuntas que foquem questões sociais, financeiras e de saúde física e mental”, diz Maria Susana de Souza, vice-presidente de RH.

Uma delas foi criar um fundo de emergência para cobrir as necessidades de empregados e parentes em dificuldades, estimulando a arrecadação com diretores, gestores e demais profissio-

nais — a cada 1 real doado, a companhia aporta mais 1. “Já tínhamos essa ideia anteriormente para auxiliar em casos de calamidade, como enchentes e rompimento de barragens. Quando a pandemia se instalou, percebemos que era hora de colocá-la em prática”, afirma a executiva de RH, que não divulga o valor levantado. Em um mês, 20 pessoas utilizaram o fundo, que deve se manter no pós-pandemia, por ser um trunfo no gerenciamento da ansiedade dos times.

Em paralelo, o grupo criou, em parceria com o Hospital Israelita Albert Einstein, uma clínica de cuidados primários na sede em São Paulo, na qual os empregados têm à disposição um médico de família e um psicólogo para atendimentos presenciais. “Para quem está fora da capital paulista, disponibilizamos uma plataforma de telemedicina, o Einstein Conecta”, diz a executiva. A plataforma é estendida aos parentes, que pagam 2 reais mensais para usá-la. Desde o início, em abril, 8.700 pessoas utilizaram o serviço.

# NO ESCURO

CINCO DICAS PARA CONDUZIR OS NEGÓCIOS E LIDERAR OS TIMES QUANDO SE TEM POUCA — OU QUASE NENHUMA — IDEIA DE COMO SERÁ O AMANHÃ

1

## CUIDE DE SUAS PESSOAS

SE O PESSOAL NÃO ESTIVER SAUDÁVEL (FÍSICA E MENTALMENTE), A EMPRESA NÃO ANDARÁ. GARANTA QUE A LIDERANÇA SE ENVOLVA COM AS EQUIPES, AJUDANDO-AS A TRABALHAR DE FORMA EFICAZ E PRODUTIVA, CONCILIANDO AS TAREFAS DA FIRMA COM A FAMÍLIA EM CASA. OS CHEFES DEVEM SER HONESTOS, TRANSPARENTES E CUIDADOSOS.

2

## MANTENHA O FOCO NOS CLIENTES

LEMBRE-SE DE QUE ELAS ESTÃO SOB O MESMO ESTRESSE. AO AJUDÁ-LOS COM SOLUÇÕES QUE FAZEM A DIFERENÇA, VOCÊ ESTREITARÁ OS LAÇOS E MANTERÁ UM RELACIONAMENTO FORTE, ALGO BASTANTE IMPORTANTE QUANDO O FUTURO É DÚBIO.

3

## AJUSTE A ROTA DAS FINANÇAS

DESENHE CENÁRIOS RUINS. SIM, PREVEJA O PIOR. SE NECESSÁRIO, INTERROMPA AUMENTOS SALARIAIS, CONGELE CONTRATAÇÕES, REDUZA O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS COM BAIXO DESEMPENHO E SEGRE AS ECONOMIAS JÁ FEITAS, COMO AQUELAS GERADAS EM DECORRÊNCIA DO CANCELAMENTO DE EVENTOS PRESENCIAIS.

4

## VISLUMBRE OPORTUNIDADES

FAÇA PERGUNTAS — MUITAS. OS CONSUMIDORES VOLTARÃO AOS HÁBITOS ANTIGOS? AS PESSOAS DEIXARÃO DE IR A EVENTOS? OS CLIENTES MUDARÃO O JEITO DE COMPRAR? COMO AS CADEIAS DE SUPRIMENTOS VÃO OPERAR? OS NOVOS PADRÕES DE VIAGEM DE AGORA EM DIANTE AFETARÃO OS NEGÓCIOS?

5

## FORTALEÇA SUA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

COM A FORÇA DE TRABALHO ATUANDO REMOTAMENTE E OS CONSUMIDORES MIGRANDO PARA O DIGITAL, SUA COMPANHIA TEM DE ESTAR PRONTA PARA DESAFIOS DE CONEXÃO E ATAQUES CIBERNÉTICOS. FERRAMENTAS PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO, APLICATIVOS DE SAÚDE E BEM-ESTAR, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIG DATA SÃO ALIADOS.

*FONTE: COVID-19 RESPONSE: BIG DECISIONS FOR CEOs RIGHT NOW — AND URGENT QUESTIONS ABOUT THE TIME AFTER, BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)*

"PERCEBEMOS QUE O MAIS DIFÍCIL NA INCERTEZA É TRABALHAR O EMOCIONAL, ALGO QUE SÓ SE CONSEGUE COM AÇÕES CONJUNTAS QUE FOCAM QUESTÕES SOCIAIS, FINANCEIRAS E DE SAÚDE FÍSICA E MENTAL"

**MARIA SUSANA DE SOUZA,**  
VICE-PRESIDENTE DE RH DO GRUPO RD



## Tecnologia amiga

Uma pesquisa da consultoria PwC, realizada em 2018 com 12.000 profissionais do Canadá, China, Alemanha, México e Reino Unido, mostrou que 61% deles gastava mais tempo fazendo a tecnologia funcionar do que gostariam. Quando a ocasião exige agilidade e resolução de problemas complexos, tudo o que as pessoas não precisam é de sistemas burocráticos e dispositivos obsoletos que travam o tempo todo e geram desgaste emocional.

Em um mundo caótico, a ordem é simplificar tarefas, permitindo que os talentos voltem suas energias para funções criativas — algo valioso, visto que a sobrevivência dos negócios dependerá basicamente de inovações. Por isso, especialistas orientam intensificar a digitalização, melhorando a infraestrutura tecnológica e baseando a tomada de decisão em dados.

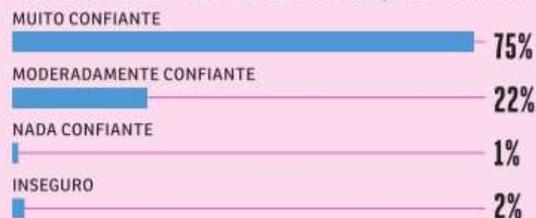
Essa vem sendo a estratégia adotada pela Nestlé. “Como há muita ansiedade e um enorme volume de informações, estabelecemos algumas prioridades, entre elas o cuidado com os empregados e a continuidade do negócio. Investir na tecnologia foi a forma que encontramos de fazer isso”, diz Enrique Rueda, vice-presidente de recursos humanos. Entre outras medidas, a multinacional criou um programa para a liderança batizado de Emoções Conectadas, em que psicólogos ministram aulas virtuais sobre imprevisibilidade, gerenciamento a distância e turbulências externas. “Se os líderes não tomarem conta da própria saúde física e mental, como vão cuidar dos outros?”, questiona Enrique. Desde o início da quarentena, 500 gestores já foram capacitados e outros 500 passarão pelo curso nos próximos dois meses.

Outra iniciativa foi a criação de um aplicativo em que empregados têm acesso a coach de ergonomia, ginástica laboral e aulas online de alongamento, meditação, ioga, pilates e respiração, e no qual os chefes podem agendar encontros coletivos de bem-estar para suas equipes. Com 6.000 funcionários do corporativo em home office, a Nestlé reforçou a comunicação (de março para cá, aumentou a produção de conteúdo interno em 360% — só newsletters sobre ações da empresa e informações acerca da doença provocada pelo novo coronavírus foram 40) e passou a falar mais sobre família. “Antes da pandemia, o trabalho remoto não incluía os filhos, que estavam na escola. Agora estão todos

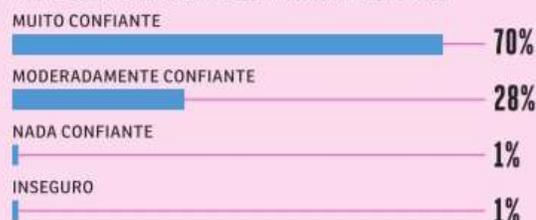
## VOLTANDO A RESPIRAR

O RETORNO DAS ATIVIDADES JÁ COMEÇOU EM DIVERSOS SETORES — E, POR INCRÍVEL QUE PAREÇA, EXECUTIVOS ESTÃO OTIMISTAS EM ASPECTOS COMO SEGURANÇA, BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS E NOVAS OPORTUNIDADES DE RECEITA

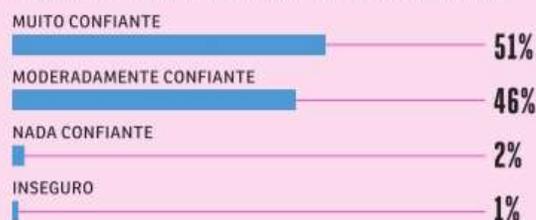
### ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DE SEGURANÇA DOS CLIENTES



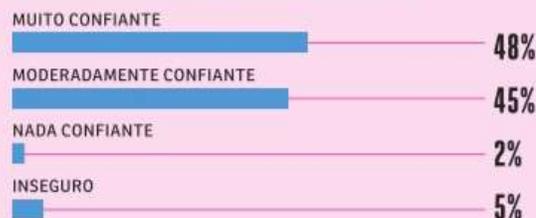
### FORNECER UM AMBIENTE DE TRABALHO SEGURO



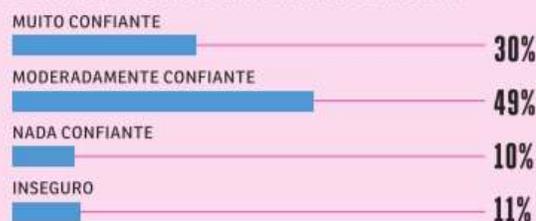
### GERENCIAR O BEM-ESTAR E O MORAL DOS FUNCIONÁRIOS



### DESENVOLVER HABILIDADES PARA O FUTURO



### IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES DE RECEITA



**FONTE:** PESQUISA COVID-19 CFO PULSE SURVEY, REALIZADA PELA PWC EM 3 DE MAIO COM 867 ENTREVISTADOS



**"COMO O MOMENTO É DE MUITA ANSIEDADE, COM UM ENORME VOLUME DE INFORMAÇÕES, ESTABELECEMOS ALGUMAS PRIORIDADES, ENTRE ELAS O CUIDADO COM OS EMPREGADOS E A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO"**



**ENRIQUE RUEDA, VICE-PRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS DA NESTLÉ**

em casa e tivemos de abraçar essa nova realidade."

Para Roberto Aylmer, da Fundação Dom Cabral, a incerteza tem um alto custo psicológico, com risco de depressão e burnout. Como não dá para fazer de conta que a situação vai passar e que tudo voltará a ser como antes, é preciso se posicionar. "Cuidar do funcionário não é função apenas do RH, é obrigação de cada gestor. A liderança deve falar abertamente das dificuldades e criar um ambiente de conhecimento, colaboração e desenvolvimento", diz o especialista. Afinal, se existe algo que as crises fazem é ensinar. Da viabilidade do trabalho remoto, que está colocando em xeque a mentalidade do comando e controle, à capacidade de lidar com o inesperado, as lições da covid-19 estão dadas. Resta saber quanto as lideranças serão capazes de aprender com elas. ●