

PageGroup

FDC
Para ser relevante.

Realidade e percepções da alta liderança frente à crise

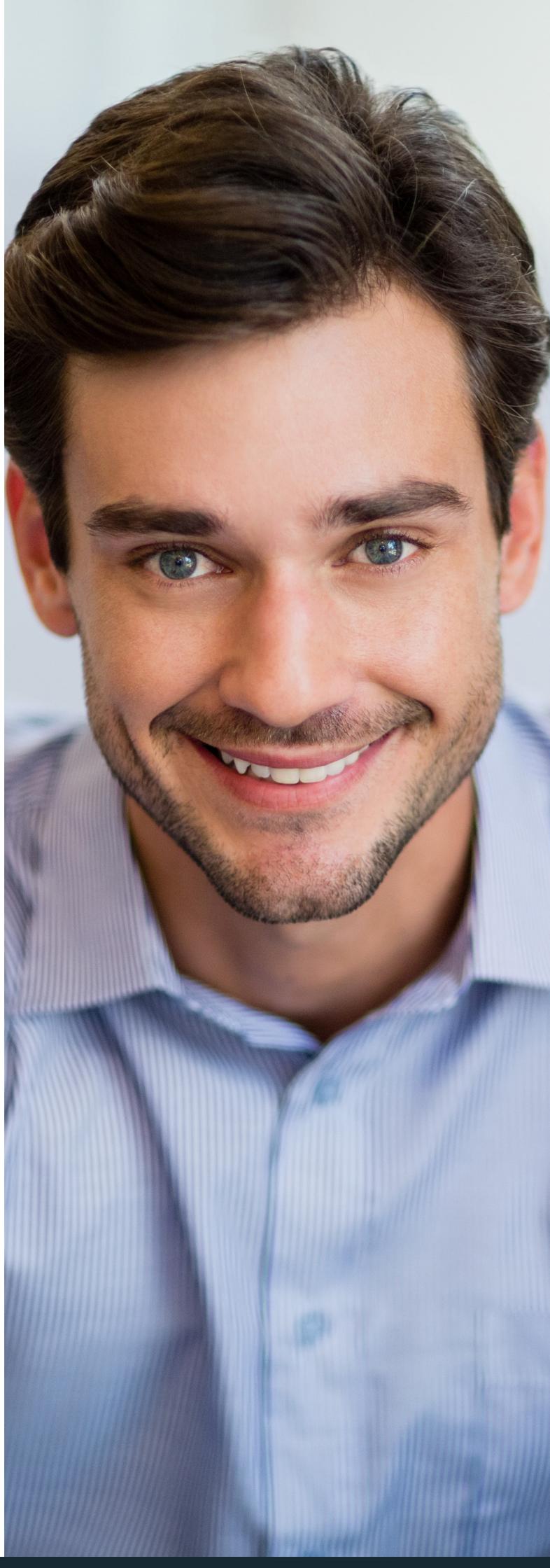


Metodologia

Diante dos impactos e transformações decorrentes da pandemia do COVID-19, este estudo tem por objetivo evidenciar as perspectivas para o ano de 2021, os efeitos da crise e as tomadas de decisão da alta liderança de empresas no Brasil.

Os dados obtidos neste estudo foram coletados por meio de formulário de pesquisa e entrevistas individuais com líderes de empresas de pequeno, médio e grande porte de diversos setores da economia nos meses de setembro e outubro de 2020, antes de notícias sobre a previsão da vacina serem divulgadas.

Mais de 230 executivos participaram da pesquisa, ocupando posições de CEO, Vice-Presidência, Diretoria, Superintendência e outros cargos C-Level.





Por que esse estudo é importante?

Diferente das outras crises que começaram nas empresas e refletiram nas pessoas, essa que estamos vivendo é o inverso. Não há uma região no mundo que não tenha sido afetada e carecemos de lideranças para atravessar esse momento. Mas, afinal, qual é essa liderança?

O objetivo dessa pesquisa é justamente elucidar, com dados reais e atualizados, os comportamentos e atitudes da alta liderança de empresas que atuam no Brasil, apresentando seus processos de tomada de decisão, posicionamentos, novas maneiras de trabalhar e se relacionar, perspectivas para o próximo ano e a influência no futuro do trabalho.

Você verá nas páginas a seguir que a pesquisa retrata não só as percepções com a crise, mas também a maneira como estamos vivenciando todas elas na prática sob o olhar dos executivos das posições mais estratégicas das companhias.

A pandemia tirou a bússola de todos e as referências de alta performance são de um cenário que não existe mais. Nesse sentido, líderes que tiverem acesso a este estudo poderão fazer benchmarking de seus papéis com outras organizações, usando

os insights para autoavaliação, como eixos de desenvolvimento, para rever prioridades, avaliar outros pontos de vista e planejar os passos para o próximo ano.

Os executivos de RH têm um papel fundamental na transformação das organizações, seja ao contratar os líderes mais preparados para os desafios, seja apoiando a liderança com seus times para conduzi-los ao desenvolvimento contínuo e melhores resultados para o negócio. Certamente a pesquisa trará insumos que guiarão as estratégias de Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento para o próximo ano.

Paul Ferreira

Diretor do Centro de Liderança, do Programa STC Managing to Lead in the New Economy e Professor de Liderança e Estratégia na Fundação Dom Cabral

Ricardo Basaglia

Diretor Geral de Page Executive, Michael Page e Page Personnel em São Paulo



Entendendo o contexto atual

No momento em que esse estudo está sendo divulgado, observa-se um novo pico de contágio e óbitos da COVID-19 desde maio deste ano, totalizando mais de 6 milhões de casos confirmados e 168.662* mortes no Brasil. O primeiro caso confirmado da doença foi em fevereiro e, no mês de março, a Organização Mundial da Saúde declarou pandemia, iniciando-se as recomendações de isolamento social para todos, com exceção dos serviços essenciais para o funcionamento do país.

Desde então, a crise sanitária desencadeou uma forte crise econômica que levou organizações de todos os setores a terem que se adequar repentinamente a modelos virtuais de trabalho, a adotar medidas provisórias nos contratos de funcionários, implantar novos protocolos de segurança e higiene, aderir a novas formas de recrutamento e seleção, proporcionar acesso à educação a distância, além de seguir uma série de outras medidas em todas as esferas e relações do trabalho até os dias de hoje.

Todas as áreas e setores tiveram que rever estratégias, processos, modelos, sistemas e estruturas para darem continuidade às suas atividades. Este estudo se propõe a compreender como foram tomadas essas decisões, quais são as perspectivas para o fechamento do ano e próximos meses.





Preocupações e os efeitos da crise

No momento em que lançamos este estudo ainda não há oficialmente uma vacina para conter o COVID-19. A incerteza do momento presente e a desconfiança de novas ondas de contágio com, novamente, a necessidade de novo lockdown fazem com que a maior parte dos líderes seja cautelosa na gestão da cadeia de suprimentos e sua continuidade, mantendo o foco na liquidez de curto prazo.

“Ficou mais uma vez comprovado o quanto o caixa é o que faz a empresa sobreviver. A distância física deixou de ser obstáculo em várias situações e a criatividade é crucial para encontrar novas soluções.”

- Diretor de empresa do setor de Serviços -

A crise afetou a todos e cada empresa respondeu à sua maneira, dependendo das condições internas e da influência de fatores externos, como resoluções governamentais - uma das maiores preocupações citadas na pesquisa. Além disso, os líderes se mostraram apreensivos em relação ao futuro

da demanda de seus produtos ou serviços, à vulnerabilidade de seus clientes e como estão sendo impactados em seus respectivos mercados.

Questionados sobre previsões de retomada, 65% acreditam que atividade econômica retornará ao nível em que estava antes da pandemia somente a partir de 2022. Ainda assim 79,3% empresas respondentes da pesquisa têm a expectativa positiva de que o faturamento de 2021 será maior que em 2020, especialmente para a indústria.

A pesquisa mostrou também que o setor com maior redução salarial foi o comércio (78,3%), que suspendeu suas atividades desde o início da pandemia, tanto em lojas de rua quanto em centros comerciais e shopping centers, e foi reabrindo meses depois conforme o cronograma de cada estado. A redução salarial, prevista na Medida Provisória 936 assinada pelo presidente do Brasil em abril de 2020, foi uma estratégia adotada por 42% das empresas participantes da nossa pesquisa. Em relação à redução de equipe ou reorganização da estrutura interna da empresa, 68,8% dos respondentes disseram que o número de pessoas que se reportam a eles não alterou.

Trabalho remoto e a gestão de pessoas

Ainda que o isolamento social tenha sido flexibilizado, muitas empresas optaram por manter o trabalho remoto e já declararam que adotarão o modelo híbrido permanentemente mesmo depois da pandemia. Os entrevistados relataram experiências positivas, afirmando que é possível trabalhar a distância. Dessa forma, é percebido um aumento na qualidade de vida dos colaboradores sem queda na produtividade ou performance.

Uma das maiores preocupações apontadas pelos líderes na pesquisa foi de manter os funcionários seguros e atuando produtivamente. Essa questão foi enfatizada pelos líderes recém-contratados ou promovidos com menos de um ano no cargo. Em seus relatos, eles disseram que foi preciso acelerar o processo de adaptação à nova posição, investindo na comunicação com a equipe e na formação comportamental.

Como os impactos da pandemia afetaram a dinâmica da casa e estilo de vida dos colaboradores, os líderes disseram que passaram a adotar uma postura mais pessoal e com maior proximidade com o time. O diálogo aberto foi fundamental para estabelecer uma rede de segurança capaz de fazer as adequações e acordos necessários para a continuidade do trabalho.

Partir para o trabalho remoto implicou em uma série de adequações, implantações e investimentos em equipamentos, sistemas, medidas de segurança cibernética, contratação de profissionais especializados, definição de novas políticas etc. Diante de todas essas providências, 80% das empresas confirmaram que o ritmo da transformação tecnológica foi acelerado.

“A pandemia foi um teste de choque, porque não tive o tempo que eu queria. Eu tive que aprender a cuidar realmente das pessoas e olhar os processos numa velocidade muito mais rápida do que eu estava me propondo a fazer inicialmente.”

- Diretor de empresa da indústria de saúde -

EM DESTAQUE

- 42,0% das empresas entrevistadas adotaram a redução de salário como forma de lidar com a crise.
- 68,8% dos líderes disseram que o número de pessoas que se reportam a eles não foi alterado.
- As empresas de até 50 colaboradores foram as que menos reduziram salários e as empresas entre 501 a 1000 colaboradores foram responsáveis pela maior amostragem de redução salarial no estudo.
- O setor com maior redução salarial foi o comércio (78,3%).
- 65% dos respondentes acreditam que a atividade econômica retornará ao nível em que estava antes da pandemia somente a partir de 2022.
- 80% das empresas aceleraram o ritmo da transformação tecnológica.



Que líder é esse? O retrato da liderança na crise

A tomada de decisão

Diante da adaptação rápida a cenários imprevisíveis, 65% dos líderes afirmaram que estão se aproximando dos outros membros da diretoria e do C-Level da empresa para trabalhar com mais sinergia. Esse movimento foi especialmente citado por Presidentes. O envolvimento de mais pessoas da liderança em decisões estratégicas fortaleceu os times, derrubando barreiras entre as áreas da companhia.

75,8% dos líderes acreditam que a tomada de decisão está sendo mais rápida neste cenário de crise. São decisões acerca do negócio, da continuidade das operações e da gestão de pessoas. Ainda que o planejamento possa ser alterado, a maioria dos líderes concorda que é preciso ter uma resposta rápida considerando cenários diferentes. Uma vez tomada a decisão, é importante atualizar a empresa e qualificar os colaboradores para os próximos passos. Foco, resiliência e abertura para mudanças foram habilidades citadas nas entrevistas.

Mudanças no papel da liderança

79,7% dos respondentes estão tendo que lidar com um grande número de atividades mais específicas e de menor magnitude do que antes. Ainda assim, procuram fazer menos microgerenciamento, dando mais foco às habilidades estratégicas (28,6%), à gestão de pessoas e soft skills (22%), além das questões financeiras (14,3%).

Os líderes entrevistados destacaram a efetividade de grupos de trabalho multidisciplinares, com autonomia para lidar com a complexidade do



momento, servindo de exemplo de como se adaptar e reagir rapidamente à crise. Com tantos desafios e mudanças em relação à gestão de pessoas, os líderes mencionaram a importância do departamento de Recursos Humanos na construção de processos e políticas mais simples e dinâmicas.

A mudança do modelo de trabalho para remoto ou híbrido está exigindo bastante adaptação dos líderes. Eles precisam direcionar a atenção para cada indivíduo e ponderar caso a caso para tomar decisões mais apropriadas, levando em conta os interesses do colaborador, da empresa e das possibilidades disponíveis no cenário atual. Duplicar a comunicação também tem sido uma demanda da pandemia, especialmente para os líderes que fazem gestão de equipe parte no home office e parte no presencial.

Liderança feminina na crise

As mulheres têm uma participação de apenas 16% em nossa amostra de diretoria executiva, ficando abaixo da média nacional de 34%, segundo o International Business Report 2020 da Grant Throton. De forma geral, as líderes entrevistadas relataram um aumento na pressão sobre todos os membros da alta liderança, em maior ou menor grau a depender de um conjunto de características individuais e não somente por gênero.

No entanto, quando observado por este viés, as executivas notam um questionamento em relação à disponibilidade para se dedicar aos desafios da posição devido à sobrecarga da figura feminina no momento de quarentena. Também foi percebida uma preocupação com possível gravidez e com a capacidade analítica e estratégica da líder para responder à crise.

Parte das executivas entrevistadas identificam uma evolução na representatividade feminina nas empresas em que trabalham, enquanto outra parte discorda da eficiência dos programas de diversidade por falta de atos concretos.

EM DESTAQUE

- 65% dos líderes afirmaram que estão se aproximando dos outros membros da diretoria e do C-Level da empresa para trabalhar com mais sinergia.
- 75,8% dos líderes acreditam que a tomada de decisão está sendo mais rápida neste cenário de crise.
- 79,7% dos respondentes está tendo que lidar com um grande número de atividades mais específicas e de pequena ou média magnitude. Ainda assim, fazem menos microgerenciamento e têm mais foco em questões estratégicas.
- 22% Maior ênfase em gestão de pessoas e soft skills, em especial para Presidentes.
- 28,6% maior ênfase nas habilidades estratégicas, em especial para Presidentes e Diretores.
- 14,3% maior ênfase em questões financeiras, em especial para Diretores e C-Level.



4 perfis de liderança na crise

Em nosso estudo, identificamos 4 perfis de liderança com base na atitude do profissional diante da crise e no meio em que está inserido. São eles: o cético, o orientado a pessoas, o autocentrado e o confiante. O estilo de liderança que o líder expressa pode ser situacional, influenciado pela cultura da empresa e não exclusivamente da sua natureza. Um mesmo líder pode navegar por mais de um perfil. Cada perfil predominante tem mais facilidade em determinados ambientes, mas não exclui sua capacidade de adaptação. Também não se faz uma comparação de certo ou errado, qual é melhor ou pior, mas sim o mais adequado para cada situação e cultura organizacional.

O cético

- *Espera recuperação da atividade econômica a partir de 2023*
- *Preocupa-se com a incerteza pela procura de seus produtos ou serviços*
- *Tem tendência a centralizar a tomada de decisão com intuito de ganhar agilidade*
- *Palavras-chave: crise, aprendizado, adaptação, decisão, criatividade e importância*

Os líderes que compartilham essa visão atuam em setores que sofreram muito como a crise. Eles pensam em como garantir a sobrevivência dos fornecedores, como ficará a economia com a desvalorização da moeda brasileira no contexto internacional, impactando importação e exportação, e avaliam uma redução nas vendas por uma possível baixa na procura de seus produtos ou serviços. Boa parte do ceticismo se deve à expectativa de recuperação econômica somente a partir de 2023.

Essa incerteza em relação ao futuro e à volatilidade do mercado requer um processo de tomada de decisão mais ágil e direto. Nota-se uma tendência de centralização da tomada de decisão com intuito de ganhar agilidade. Nesse sentido, o distanciamento do modelo remoto proporciona ao líder cético mais espaço para tomar as decisões sozinho, ainda que ele acredite que as reuniões de alinhamento sejam fundamentais para garantir que as áreas não sigam em direções distintas.

	Benefícios	Barreiras	Na sala de entrevista	Fit Cultural
O cético	É importante haver crítica construtiva na organização. Perfis assim permitem que os assuntos sejam aprofundados e não fiquem inacabados.	Quando a crítica se torna mecanizada, pode contaminar negativamente um grupo maior de pessoas, trazendo inércia operacional e falta de engajamento.	É preciso entender o que o líder poderia ter feito diferente com o produto ou serviço que oferece e quais alternativas poderia dar para atender o cliente de outras formas. Importante identificar se a postura desse líder oculta desorganização, ausência de processos ou falta de confiança na equipe.	Tem aderência para atuar com produtos e serviços mais tradicionais ou comoditizados em que não se espera tanta inovação e demanda um bom nível de controle.
O orientado a pessoas	Quanto mais engajadas estão as pessoas, maior é a inovação e a produtividade no trabalho. É responsabilidade desse gestor conciliar os objetivos e propósitos da empresa com os talentos, motivações e interesses das pessoas.	Liderar dessa forma é investir nas pessoas com retorno no médio e longo prazo para a empresa. Em algumas delas, há o risco de não dar tempo para isso acontecer. É preciso questionar também se esse é um esforço pontual da empresa devido à situação de pandemia para evitar frustração caso a prática não continue.	Compreender como sua orientação e preocupação com o contexto levou as pessoas a enfrentarem seus desafios, superarem as dificuldades e entregarem os resultados esperados.	Vai bem em diversos setores, o ponto-chave é a cultura da empresa também ser voltada a pessoas, oferecendo suporte aos seus desafios e colocando a figura do líder com alguém com quem a equipe pode contar.
O autocentrado	Assumir a responsabilidade para si é uma característica que as empresas querem em seus líderes. Isso traz clareza nas atribuições das atividades e eficiência especialmente para empresas que sofreram com menos volatilidade.	Cenários incertos com problemas complexos e decisões mais difíceis para tomar exigem diversidade cognitiva. O perfil autocentrado não abre espaço para isso e a centralização tende a limitar o foco e as escolhas a se fazer.	Investigar a que se deve a falta da capacidade de comunicação com o time, de confiança para delegar e de clareza nos processos estabelecidos. Pode passar a falsa impressão de ser o mais competente do grupo, mas está estimulando a formação de uma equipe frágil e dependente.	Funciona em ambientes que estão passando por reestruturação e precisam de alguém que coordene o máximo de atividades, contando com um time para apoio.
O confiante	Por não ter medo da mudança, dá mais abertura para o novo, estimula as equipes a identificarem oportunidades, delega decisões e tende a engajar mais pela liderança descentralizada.	Cuidado para não focar apenas no novo e deixar para trás o legado da empresa em processos, pessoas e soluções. Buscar o equilíbrio entre novos projetos e demandas rotineiras. Deve levar em conta aqueles que têm mais dificuldade com a mudança e aspectos da cultura organizacional que podem não ter a mesma agilidade.	Entender como olha para a cadeia de valor e pondera o que é viável ou não para alcançar os resultados por meio das pessoas. É importante analisar seu nível de otimismo e discernimento de quando há uma oportunidade e quando é hora de ser mais firme.	Tem aderência em empresas que precisam repensar sua cadeia de valor e estrutura, aliando orientação a pessoas com inovação.



Perspectivas e tendências da liderança para 2021



Este estudo se propôs a dar luz às práticas, lições aprendidas e estilos de condução da crise sob a visão da alta liderança das empresas. Olhar para o próximo ano é ainda estar diante de um cenário de incerteza até que estejamos livres do COVID-19 ou em um estado controlado com segurança.

Ainda assim, vimos um otimismo com a retomada da atividade econômica antes mesmo de serem divulgadas notícias sobre a vacina. A maioria dos líderes acredita que o próximo ano trará melhores resultados. Dessa forma, a influência da economia age sobre o índice de confiança das pessoas, afetando positivamente as organizações.

Descobrimos que ambidestria organizacional é uma característica cada vez mais procurada no nível estratégico, fazendo com que a companhia aumente sua eficiência operacional ao equilibrar a inovação radical com a inovação incremental. Refletimos também sobre os estilos e processos da liderança, como seus objetivos mudaram e como passaram a conciliar desempenho econômico com várias outras prioridades para manter os negócios e as operações.

Percebemos que a crise exigiu e continua exigindo uma série de competências da liderança. A preocupação com a gestão do capital humano, por exemplo, está sendo discutida nos níveis mais altos das empresas, colocando em xeque os próximos passos para o ano que vem e ditando o tom do futuro do trabalho e das empresas que prosperarão. É com a liderança adequada que cada empresa poderá tomar o melhor caminho para atravessar essa crise.



3 lições de 2020 que devemos levar para 2021

Flexibilidade

A imprevisibilidade demanda ainda mais planejamento para criar planos de execução de curto prazo e planos de contingência alternativos, dependendo das mudanças que sucederem. Ficou evidente neste estudo que, em um cenário volátil como o que vivemos, é importante construir uma visão de longo prazo com espaço para flexibilidade e ajustes.

Resposta rápida

Cenários instáveis são marcados por adversidades que testam os líderes na tomada de decisão. Como apontado pela liderança na pesquisa, a decisão deve ser mais rápida e menos definitiva, apoiada no fator humano.

Colaboração

As melhores ideias e soluções para um problema podem vir de todas as partes da empresa, níveis organizacionais e stakeholders, inclusive os de fora. Um dos insights dessa pesquisa foi a capacidade de inovação e resolução que equipes multidisciplinares têm. Nessa configuração, o líder desempenha um papel mais voltado ao direcionamento estratégico, à coordenação de funções para acompanhar e ajustar o progresso dos projetos e de motivador de um alto nível de colaboração com a equipe e vice-versa. Na pesquisa, 48% dos líderes acreditam que o número de funcionários em 2021 será maior que em 2020 e as maiores contratações será para operações & supply chain (54%), vendas (46%), digital (21%) e tecnologia da informação (20%).



PageGroup

FDC
Para ser relevante.