



LIDERAR DURANTE A CRISE DO COVID-19 E OUTRAS CRISES

A maioria dos países mundiais, incluindo Angola, estão em *lockdown*, estado de emergência ou com medidas de confinamento muito apertadas devido à pandemia do COVID-19. Os sistemas de saúde mundiais estão a ser testados ao limite.

A maioria dos países mundiais, incluindo Angola, estão em *lockdown*, estado de emergência ou com medidas de confinamento muito apertadas devido à pandemia do COVID-19. Os sistemas de saúde mundiais estão a ser testados ao limite. São tempos de actuar, mas também de liderar. A maioria das empresas a nível mundial vê-se com dificuldades em gerir trabalhadores em teletrabalho, uma cadeia de abastecimento afectada e na necessidade de tomar medidas drásticas, incluindo o lay-off ou despedimentos.

Com base na nossa experiência profissional e na experiência da nossa empresa com esta crise e outras crises anteriores, enumeramos 8 lições ou actividades para melhor liderar durante a crise do COVID-19 e noutras crises semelhantes:

1. Comunicar, comunicar, comunicar

Se a mensagem da OMS (Organização Mundial de Saúde) para os países afectados pelo COVID-19 é testar, testar, testar, a nossa mensagem nesta altura para todas as empresas é comunicar, comunicar, comunicar. Informar os trabalhadores directamente, sem rodeios, sobre as medidas que a empresa está a tomar para garantir a sua segurança no trabalho, para manter a actividade ou mesmo sobre o controlo que os efeitos da pandemia estão a ter na empresa. Informar também os clientes e fornecedores sobre a forma como a empresa está a lidar com a situação, sobre alterações a procedimentos com impacto nos mesmos ou mesmo com parceiros. Comunique claramente e de forma regular.

2. Comunicar não garante que a mensagem passou

Nesta altura de crise, as *fake news* estão mais fortes do que nunca e os seus trabalhadores, infelizmente, irão ler muitas. Os líderes têm a responsabilidade de levar informação actualizada e devidamente validada aos seus trabalhadores. Partilhe informação com os seus trabalhadores sobre o que se está a passar para que os mesmos tenham mais e melhor informação. Garantidamente que partilhar informação internamente de forma regular com factos e notícias relevantes tem um valor incalculável visto que permite que se debatam factos e não assumpções ou noticias falsas.

Valide também a informação que foi transmitida de forma formal (comunicação interna ou e-mail) de uma forma informal (chamadas telefónicas, chamadas de grupo, etc.). Tente manter-se próximo dos seus colaboradores nesta altura quando possível e necessário (mantendo as devidas distâncias) ou através de videochamadas.

3. Ter informação actualizada sobre a situação

É importante estar devidamente actualizado e atento à situação pandémica, mas também à situação económica e medidas que os respectivos governos estão a tomar. Ter sempre uma análise da situa-

ção global (*big-picture*) é fundamental, assim como um plano para lidar com a mesma. O plano não precisa de ser um documento de 200 páginas cheio de medidas, basta um email ou um documento curto com alguma informação.

Verifique as fontes oficiais de informação acerca da situação epidemiológica do país e das medidas de contenção obrigatórias.

4. Cuidado com a burocracia

Gestão de risco, jurídico, vendas, comerciais, financeiro. Todas estas áreas na organização têm sugestões e conselhos a dar nesta altura, o que pode atrasar a comunicação e uma rápida resposta. Junte uma pequena equipa e dê-lhes liberdade para tomar decisões táticas rapidamente. Isto é crítico. A não tomada de decisão poderá acarretar graves custos em determinadas áreas para algumas empresas. Reagir rapidamente ao que está a acontecer é importante.

Reveja também alguns procedimentos da empresa. Com o estado de emergência e o trabalho a partir de casa, alguns procedimentos da sua empresa poderão não ser devidamente cumpridos. Assegure a melhor forma de manter que a empresa funcione e tente aligeirar a burocracia.

5. Verifique as necessidades dos seus trabalhadores

É importante escutar os trabalhadores e os problemas que enfrentam durante esta crise. As restrições de viagens podem acarretar problemas para os expatriados, ou mesmo para os nacionais em diversos domínios como a educação, cuidados de saúde ou necessidades diárias. Deve antecipar e desenvolver soluções aos problemas e tentar resolvê-los na medida do possível.

Um bom exemplo neste campo são os clubes de futebol profissional na Europa que estão a disponibilizar equipamento de ginásio aos seus futebolistas para que possam manter a sua actividade física durante este período.

Para os trabalhadores em teletrabalho verifique se têm as condições para o fazer em casa, nomeadamente uma ligação à internet ou computador. Defina regras claras para teletrabalho: quando se aplica, a quem se aplica, como será revisto o trabalho, como se manterem contactáveis.

6. Estabilizar a cadeia de abastecimento

Tente estabilizar a sua cadeia de abastecimento de stock com os seus fornecedores. Trabalhe juntamente com eles. Mantenha-se informado sobre os stocks dos mesmos e respectivos prazos de

entrega. Defina stocks mínimos, possivelmente aumentando-os, procure novos fornecedores, procure novas soluções. Fale com os seus trabalhadores, identifique possíveis problemas e comunique alterações rapidamente às diferentes partes interessadas. Se não vai conseguir cumprir com o prazo de entrega junto do seu cliente, informe imediatamente.

7. Acompanhamento do negócio e previsão

Muito provavelmente o seu negócio será afectado negativamente pela crise e terá uma flutuação na facturação. Implemente um ciclo de reporte de informação mais rápido, para que possa perceber mais rapidamente como é que o negócio está a ser afectado, que medidas de mitigação tomar e como responder rapidamente. Acompanhe os indicadores económicos e tente prever como o seu negócio poderá evoluir em função dos mesmos. Como diz um ditado chinês: o facto de não se vender esta semana não quer dizer que não se venda na próxima.

8. Prepara-se para a próxima crise e para um mundo diferente

A crise do COVID-19 não é a primeira que enfrenta na sua vida e não será, certamente, a última. Prepare-se para as consequências da crise e prepara-se para a próxima crise. É provável que após o controlo epidémico do COVID-19 a doença volte a atacar no Inverno (alguns estudos apontam para isso), pelo que prepare a sua empresa para quando a crise voltar. Prepare-se para a próxima crise ou para a próxima fase da presente crise agora e não depois, por forma a que a sua resposta no futuro seja muito mais efectiva.

Prepara-se também para uma mudança do mundo. Algumas dessas mudanças já são visíveis: aumento do comércio online, aumento dos investimentos em saúde pública, educação online, diminuição do turismo a nível mundial. É possível também que alguns países entendam que a extrema dependência de outros países na produção de certos produtos leve a um aumento do proteccionismo industrial. Uma das consequências (que até se poderá considerar como positiva) que poderá advir desta crise é a readaptação dos mercados para incluir indústrias que até então estavam deslocalizadas noutros países e que, após ter sido decretado o *lockdown*, voltaram a ser activas a nível interno. Como exemplo temos alguns países europeus que estão a apoiar e a fomentar as suas indústrias na produção de material médico. Após se verificar uma demora considerável na aquisição de material de protecção médico à China, muitas empresas decidiram adaptar a sua produção para produzir uma resposta interna a esta necessidade. Esta tendência poderá vir a ser crescente e diversificada por diversos mercados, criando-se oportunidades de negócio que, até aqui, eram difíceis de explorar pelos mercados locais.

Este documento foi preparado pela Kitambo Business Consulting, Lda.

Autor da publicação:

Alexandre Teixeira, Director

Email: Alexandre.teixeira@kbc.co.ao

Publicação completa a 13 de Abril de 2020, 12:00 (GMT+1)

Publicação divulgada a 14 de Abril de 2020, 10:00 (GMT+1)

Esta Publicação é divulgada somente pelo site da Kitambo Business Consulting.

Para mais informações visite www.kbc.co.ao



KITAMBO BUSINESS CONSULTING

Esta publicação de pesquisa foi preparada pela Kitambo Business Consulting, Lda. Este é fornecido apenas para fins informativos e não deve ser considerado como uma oferta de venda ou solicitação de uma oferta de compra ou venda de instrumentos (ou seja, instrumentos financeiros aqui mencionados ou outros interesses no que diz respeito a tais instrumentos financeiros).

A publicação de pesquisa foi preparada de forma independente e exclusivamente com base em informações disponíveis publicamente que a Kitambo Business Consulting considera confiáveis. Apesar de ter sido tomado um cuidado razoável para assegurar que o seu conteúdo não é falso ou enganoso, não é feita nenhuma representação quanto à sua exactidão ou integridade sendo que a Kitambo Business Consulting não assume qualquer responsabilidade por qualquer perda directa ou consequential, incluindo, sem limitação, qualquer perda de lucros, decorrente da confiança neste relatório de pesquisa.

As opiniões aqui expressas são as opiniões dos analistas responsáveis pela elaboração da publicação de pesquisa e reflectem o seu julgamento de acordo com a data deste documento. Estas opiniões estão sujeitas a alterações e a Kitambo Business Consulting não se compromete a notificar qualquer destinatário desta publicação de tais alterações nem de quaisquer outras alterações relacionadas com as informações fornecidas aqui. A KBC não se responsabiliza por qualquer perda de qualquer pessoa com base nesta publicação.

A KBC é uma empresa de consultoria de gestão, fundada em Angola e conhecedora do mercado africano. Para mais informações visite www.kbc.co.ao