



Observatório

## INFORMAÇÃO COMPACTADA Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

### LIDERANÇA RESPONSÁVEL - DESAFIOS

Seguindo a linha lançada na postagem anterior, os desafios sociais, econômicos, tecnológicos e ambientais, combinados com os danos nas condições de trabalho e emprego (por conta do avanço das novas tecnologias), continuam na agenda de discussão em diversos fóruns.

Pesquisa com mais de 700 lideranças, produzida pela consultoria global Accenture, nos mostra alguns resultados interessantes e oportunos para reflexão e tomada de ação em nossas empresas.

- **65%** das lideranças concordam ser preciso dissociar o avanço econômico e uso de recursos naturais, pelas Mudanças do Clima.
- **87%** delas dizem que os sistemas econômicos precisam ter foco no crescimento equitativo, face à Fragilidade Econômica Global.
- Novas tecnologias devem merecer atenção, tanto pelo potencial quanto pelo seu perigo, na onda da **Revolução Tecnológica 4.0**.
- **18%** das organizações, **apenas**, planejam grandes investimentos para requalificar funcionários nos próximos 3 anos, dado ridículo perante as grandes perspectivas de deixar **pessoas sem trabalho**.

Por outro lado, para entender os **atributos de liderança necessários** para dar conta desses desafios foram consultados aproximadamente 5.000 líderes empresariais em âmbito global, muitos deles com assento no Fórum Econômico Mundial. Os pontos chave foram:

- **Inclusão de partes interessadas:** **foco na confiança e no impacto positivo para todos**, com um ambiente inclusivo onde diversos indivíduos têm voz e influência.
- **Emoção e intuição:** **Conjugar compromisso e criatividade**, ser verdadeiramente humano, ter compaixão, humildade e abertura.
- **Missão e Propósito:** **Promover objetivos comuns** baseados em visão compartilhada de prosperidade sustentável para a organização e seus **stakeholders**.
- **Tecnologia e inovação:** **Criação de novo valor organizacional e social**, inovando de forma responsável com tecnologia emergente.
- **Intelecto e percepção:** **Caminhos cada vez melhores para o sucesso**, com aprendizado contínuo e a troca de conhecimento.

**O desafio é equilibrar interesses das corporações e partes interessadas.**

MAIS INFORMAÇÕES EM [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

Observatório INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

## NOVOS TEMPOS E LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Os desafios sociais, econômicos e ambientais da década que se inicia exigem novas abordagens de liderança e responsabilidade nos negócios, incluindo as partes interessadas (*stakeholders*).

À medida que as organizações colocam a sustentabilidade e a equidade no centro de suas prioridades, elas exigem uma gama mais ampla de habilidades e atributos de liderança.

Pesquisas dirigidas por consultorias globais, apontam os principais elementos da **liderança responsável** que as corporações de alto desempenho devem exibir.

- **72 % dos CEOs** dizem que a confiança dos cidadãos será decisiva para competitividade nos próximos cinco anos.
- **61 % dos líderes emergentes** (Jovens Líderes Globais e Formadores Globais do Fórum Econômico Mundial) dizem que os modelos de negócios só devem ser cultivados se gerarem maiores lucros com melhores resultados sociais.

### Responsabilidade + inovação = melhor desempenho

Após uma análise em cerca de 2.500 empresas verificou-se:

- As empresas que combinam altos níveis de inovação, com sustentabilidade e confiança, têm lucros operacionais 3,1% maiores que os pares e maior retorno para os acionistas.
- As empresas que se destacam em inovar sozinhas, sem alcançar níveis suficientes de sustentabilidade e confiança, têm impacto insignificante no desempenho operacional.

### Um novo modelo de liderança responsável é necessário

Os líderes de hoje precisam entregar valor em três frentes:

- **Desempenho organizacional**, medido na maioria das vezes por ganhos de curto prazo;
- **Inovação contínua**, a base para o crescimento de longo prazo, muitas vezes impulsionado por tecnologias emergentes; e,
- **Sustentabilidade e confiança** conquistada atendendo aos interesses dos *stakeholders*.

Lembrando que os dados de pesquisa são anteriores ao início da pandemia - sem influência de expectativas emocionais sobre o comportamento humano, é relevante o registro do dirigente do trabalho, que afirmou no relatório: "... **Uma nova geração está liderando o caminho, focada em gerar valor e honrar valores.**"

Mais detalhes em [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

Observatório INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### PRÁTICAS DE SUCESSO SEGUNDO BILL GATES

Elogiado, criticado, invejado, mas sempre procurado para transmitir a sua experiência de sucesso nos negócios, Bill Gates foi (mais uma vez) objeto de recente matéria da Exame.

Segundo o conteúdo, Gates garante que **sonhar menos e fazer mais é o principal caminho do sucesso**, e que cultiva alguns hábitos que separam os sonhadores dos fazedores.

Considera, por exemplo, que a escolha da primeira atividade do dia influencia a produtividade pelo resto da jornada. E acredita que, no futuro próximo, os líderes de sucesso serão aqueles com maior poder de capacitar as pessoas.

No artigo, cita **4 práticas para seguir os passos do seu sucesso**.

##### 1. Cultivar a curiosidade

A prática: dedicar-se à leitura e à busca de conhecimento. Ações hoje ampliadas com blogs, podcasts, aulas online etc. Segundo Gates, aprendizado constante e mentalidade aberta para novos conhecimentos são passaportes para o sucesso.

##### 2. Capacitar a sua equipe

A prática: sobre gestão de equipe não basta saber, mas fazer todo o tempo, para ter um time com autonomia e competente. Segundo Gates, isso não ocorre de um dia para o outro, precisa se tornar um的习惯 do líder.

##### 3. Delegar

A prática: com gente bem preparada é possível depositar a sua confiança em pessoas que vão fazer o trabalho bem feito. Segundo Gates, "... se o sonho é grande, não dá para fazer sozinho".

##### 4. Priorizar

A prática: a agenda não deve ter atividades inúteis. O foco deve estar em projetos importantes e cumprimento de prazos. Segundo Gates, vale a máxima de Warren Buffett: "não importa quanto dinheiro você tenha, você não consegue comprar mais tempo".

[Clique aqui para obter mais informações](#)



### AJUSTANDO O DESEMPENHO DA EQUIPE

Há muitos motivos pelos quais um colaborador pode ter queda de desempenho com prejuízos à sua performance e, por extensão, de toda a equipe. Ele pode estar passando por um drama pessoal, tendo dificuldades de se posicionar dentro do grupo, encontrando limitações para fazer o seu trabalho, ou se sentindo esgotado.

Nos dias que correm, em tempos de pandemia e *home office*, esses fatores podem surgir combinados, agravando a situação, gerando impactos para todos e exigindo ação imediata do gestor para evitar a sobrecarga de trabalho aos demais.

Acima de tudo é decisivo ter empatia, ser atencioso com aquele colaborador em especial e com a própria equipe, a fim de:

- identificar com clareza o que está acontecendo;
- entender e analisar as causas do problema (ou problemas);
- considerar como retomar o compromisso de trabalho; e,
- delinear um programa de melhoria da performance a ser ajustado com o colaborador (e com a equipe, se for o caso).

A busca de informações e as análises da situação devem considerar uma visão global da questão. Quanto ao estudo de alternativas, às vezes é mais rico quando praticado em um processo participativo.

Ter um plano de contingência é ação importante, para o caso da situação indicar impasses, dificuldades de diálogo ou bloqueios para novas soluções. Isso implica em avaliar opções como por exemplo:

- a redistribuição das atividades dentro da equipe, no todo ou em parte;
- a admissão de novo membro na equipe, em substituição ao colaborador em questão;
- a transferência desse colaborador para outro tipo de atividade na qual a sua contribuição possa ser mais efetiva;
- o desligamento deste, caso não haja possibilidade ou interesse no seu aproveitamento, por alguma das partes.

Como vemos, os problemas com gestão de equipe não são novos. As opções e os caminhos para a sua solução tampouco.

O que há de novo no contexto atual é a ênfase em: conexão com a equipe; análise com visão global; ação planejada; e presteza na tomada de decisão.

[Mais detalhes em www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA Gestão Descomplicada

**INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE**

### O FUTURO DO TRABALHO EM EQUIPE

Na mesma linha de recentes publicações neste espaço, o texto abaixo se propõe a manter nossos olhos no futuro imediato. Aperfeiçoando ações do passado recente...

O conhecido e respeitado *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* realizou, recentemente, **pesquisa global com executivos sobre trabalho virtual**. O MIT descobriu que:

- 3/4 deles atuam virtualmente ao menos 60% do tempo;
- 2/3 trabalham nessas condições mais de 80% do tempo; e,
- todos esperam trabalhar virtualmente em pelo menos 50% do tempo, após a pandemia.

**Isto sugere: o covid19 gerou mudanças de longo prazo no ambiente e a forma como trabalhamos.**

Questionados sobre **trabalhos que podem ser feitos virtualmente com eficácia**, os itens mais citados foram:

- 45% indicaram atividades de equipe transacionais, como relatórios, atualizações, execução de tarefas administrativas e tomada de decisões simples; e,
- 25% indicaram participação em reuniões individuais e interações como entrevistas e coaching individual.

Questionados sobre trabalhos que **não podem ser feitos de forma eficaz por meios virtuais** surgiram, com mais ênfase

- 40% - trabalhos integrativos em equipes, como inovação, tomada de decisões estratégicas ou resolução de problemas complexos;
- 15% - trabalhos com foco em construir relacionamentos e networking; e,
- 13% - negociações e conversas difíceis.

Com base nesses dados o **MIT concluiu** que “**o futuro próximo do trabalho em equipe será uma combinação de coordenação virtual e colaboração pessoal**”.

**Isto sugere: o sucesso das lideranças nesse ambiente vai exigir habilidades múltiplas na sua forma de atuação.**

**Mais informações em [www.ibconsul.com.br](http://www.ibconsul.com.br)**



## INFORMAÇÃO COMPACTADA Gestão Descomplicada

**Observatório INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE**

### **HOME OFFICE – HORA DE PLANEJAR O FUTURO**

**A adoção definitiva do *home office* requer cuidados com a cultura organizacional, a gestão de equipes e as carreiras, entre outros aspectos estratégicos.**

**Pesquisas mostram o sucesso e dados otimistas até agora**

- 70% das pessoas se habituaram a trabalhar em casa. A maioria quer seguir assim.
- De 20% a 80% dessas continuarão em *home office* nos próximos 2 anos, conforme previsão dos empresários
- O desempenho não caiu e, por vezes, melhorou, apesar do receio inicial dos empresários e lideranças.

**Mas quando se fala em futuro, novos fatores podem influir nas decisões.** O principal deles é a coexistência de duas culturas distintas – trabalho no local e remoto – podendo gerar ruídos pelo chamado “**modelo híbrido**”.

**Para reflexão sobre o assunto, algumas recomendações**

**1. Compreender as expectativas dos empregados** antes de construir estratégias de longo prazo para o trabalho.

**Para poder decidir quem trabalha de casa e quem fica no escritório, sem que a empresa perca os talentos**

**2. Implementar mecanismos** de estímulo, modelagem e recompensa do comportamento colaborativo e da colaboração.

**Para manter equipes integradas e o foco em objetivos afins.**

**3. Fixar critérios** para evitar que pessoas em modo remoto sejam preteridas quanto a benefícios e oportunidades, em detrimento de quem trabalha com interação pessoal próxima.

**Para evitar o efeito “quem não é visto não é lembrado.”**

**4. Trabalhar a cultura, a estrutura e os estilos gerenciais** alinhando pensamentos, comportamentos e atitudes.

**Para garantir o sucesso das transformações e contribuir para os resultados de médio e longo prazos**

**[Mais informações em www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**

#### PEQUENAS EMPRESAS OBSERVANDO 2021

Olhando para trás, 2020, a maioria das pequenas empresas registrou queda no faturamento por conta da Covid-19 ao longo do ano passado. Em pesquisa da Conta Azul, divulgada pelo site InfoMoney, **51,5%** das empresas entrevistadas indicaram **perdas**, ao passo que cerca de **29%** delas responderam que o **faturamento aumentou**.

Ainda com foco em 2020, cerca de **50%** afirmaram ter conseguido, **pelo menos, neutralizar as perdas** até o final do ano.

Olhando para a frente, 2021 é visto na mesma pesquisa com otimismo pelas pequenas empresas. **Cerca de 90%** das empresas **planejam faturar neste ano mais** do que em 2020.

E há as que vêm 2021 como um desafio. A pesquisa indica que:

- **42% das empresas que tiveram queda no faturamento** preveem faturar entre 10% e 50% a mais em 2021.
- **29%** delas projetam vender entre 51% e 100% a mais sobre 2020.
- **18%** planejam faturar acima de 100% na comparação com o ano anterior.

Nessa linha o emprego também é favorecido, já que **67%** das pequenas empresas **pretendem admitir pessoas** em 2021.

Outra tendência indicada para este ano é a consolidação da transformação digital, com a **ampliação dos canais virtuais de vendas** e forte utilização das redes sociais.

Neste particular, vantagem para os canais de comunicação via WhatsApp (32,3%) e e-mail (28,1%), dominando as escolhas.

Considerando que, segundo o SEBRAE, as pequenas empresas respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregos formais, há boas perspectivas para a nossa economia.

**Continuamos observando e acompanhando os resultados.**

### EQUIPES - TRANSFORMAÇÕES VISÍVEIS PARA 2021

Passado o primeiro impacto a respeito dos efeitos da pandemia nos negócios e vivendo há quase um ano nesse ambiente, as empresas planejam o ano de 2021 incorporando, daquilo que era tendência, o que de fato agregou valor às suas práticas de gestão de equipes.

Algumas dados de pesquisas já disponíveis, trazem como evidências:

- **Trabalho em *home office*.** A grande maioria dos empresários constatou que o *home office*, se bem administrado, pode ser eficaz. Registros de alta produtividade dos trabalhadores nessas circunstâncias validaram a sua adoção e indicam a continuidade. A forma de trabalho híbrida (parte remota e parte no escritório) é muito cogitada, mas sobre isso ainda há controvérsias e pouca experiência para avaliar a eficácia.
- **Transformação digital.** Independentemente das grandes transformações esperadas, a ênfase no trabalho remoto trouxe a necessidade de competências para atuar no ambiente digital, com o conhecimento e aplicação das ferramentas tecnológicas adequadas, a fim de otimizar a forma como o trabalho é realizado, seja qual for a sua natureza. **Inclusive para os gestores**.
- **Contratações por projetos.** Possibilidade muito utilizada durante a pandemia, principalmente pelas empresas que tiveram oscilação na sua carga de trabalho, a contratação por projetos se fortalece porque, além de ser uma forma de equilibrar o quantitativo de pessoal da empresa e manter a produtividade dos negócios, permite aos profissionais trabalhar com uma nova perspectiva de atuação, realização e estilo de vida.
- **Liderança.** Com a necessidade de atenção constante à equipe, habilidades pessoais surgiram como prioritárias para um bom desempenho do líder. Destaque para: comunicação clara e objetiva; assertividade; empatia (para entender, mesmo à distância, as necessidades do outro); capacidade de acolher os funcionários e - o que já virou chavão em tempos de mudanças quase que diárias - resiliência.

Uma visão geral desse quadro nos indica que conhecimento e habilidades técnicas continuam aspectos necessários, porém básicos. Os grandes diferenciais para valorização profissional na formação de equipes passam a ser – de fato - os aspectos comportamentais.

**Há algum tempo se falava em contratar por conhecimento e demitir por comportamento. Aparentemente, algo mudou.**

## 4 SUGESTÕES PARA PREPARAR UMA CONVERSA DIFÍCIL

Todos passamos em nossas vidas, pessoal ou profissional, por situações críticas em relacionamento humano que implicam um risco emocional, social ou político, às vezes beirando o conflito.

Especialistas de Harvard trabalharam sobre o tema e, resumindo os pontos chave, temos aqui um *check list* para atuar com reflexão e comportamento assertivo diante de situações críticas dessa natureza.

A investigação dos especialistas mostrou que quando nós mais precisamos, agimos da pior forma. Nos acovardamos ou coagimos, minimizamos ou exageramos, atacamos ou defendemos.

E mais, as experiências mostraram que o sucesso numa conversa importante, tem pouco a ver com a forma como utilizamos a nossa boca, e muito mais com o que fazemos antes. **Uma boa preparação**.

Partindo para a prática, vejamos as "4 sugestões" indicadas para nos preparar e aumentar exponencialmente as chances de êxito.

**1. Exponha bem os seus motivos.** Para evitar o uso de argumentos imediatistas e egoístas o primeiro ponto é questionar: "*Qual é o verdadeiro problema aqui?*", "*O que eu realmente quero?*": para mim; para a outra pessoa; para a relação; e para as demais partes.

**2. Organize as suas emoções.** Emoções desnecessárias podem-se transformar numa barreira para uma conversa produtiva. Por exemplo, antes de demitir alguém, os gestores criam histórias de vítimas e vilões. A história da vítima os faz inocentes numa situação de crise; a história do vilão justifica atos negativos contra o outro.

**3. Apresente os dados.** Por definição, uma conversa crítica tem sempre pontos de vista diferentes. A experiência e a observação demonstraram que é mais produtivo iniciar uma conversa difícil partilhando os dados e as premissas que levaram à sua conclusão.

**4. Seja curioso.** A atitude mais importante para manter uma conversa difícil é uma mistura de confiança e curiosidade. É preciso ter interesse nos fatos ou na lógica que pode melhorar a conclusão sobre eles. E querer ouvir. A curiosidade nos torna mais persuasivos.

**Quer ler a matéria completa? Toque aqui. Vale à pena!**



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

**INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE**

#### **Simplificação de Processos e Redução de Perdas**

Estudos do **IBGE** mostram que, entre os principais componentes do PIB, a indústria, a construção civil e o comércio conseguiram eliminar boa parte das perdas da fase mais aguda da pandemia, enquanto o setor de serviços, que possui peso de mais de 70% na economia e mais emprega, continua enfrentando dificuldades.

Com um olho neste cenário e outro na recuperação e ganho de competitividade, as melhores recomendações seguem, não por acaso, as adotadas nos esportes mais competitivos: “**organize bem a sua defesa para não ficar vulnerável quando estiver no ataque**”.

Organizar a defesa não significa ficar plantado na retaguarda, ser reativo ou estagnar, esperando “*o lobo chegar*”. Mas, sim, planejar e executar de forma assertiva medidas que assegurem melhorias na empresa e permitam avançar de forma focada, como por exemplo:

**Reduza perdas** - no momento, sem dúvida, o primeiro item. As perdas representam uma proporção considerável dos gastos das empresas, seja por desperdício de materiais, de equipamentos, de estoques paralisados, de tempo dos gestores ou por deficiências nos processos de compras, fluxos de informação e de controle; além dos “custos invisíveis” da administração. E para negócios e setores mais atingidos o dano é maior.

**Lembre-se:** lição número 1 na crise: para passar a ganhar dinheiro, é preciso primeiro parar de perdê-lo.

**Elimine atividades que não agregam valor** – em geral são decorrentes de retrabalho, desperdícios ou custos não previstos. Com acompanhamento, controle e tomada de decisão ágil, o gestor pode intervir no desempenho de processos chave e conter na má execução.

**Lembre-se:** simplificar ou eliminar processos de baixo ou nenhum valor agregado para o cliente cria elevado grau de satisfação, porque eles frequentemente produzem erros, atrasos ou outros impactos que desgastam e oneram o produto ou serviço perante o cliente.

**Aprenda com os resultados obtidos** - para implementar mudanças com sucesso (inclusive em processos) deve-se utilizar mecanismos de análise e avaliação de resultados. Em momentos de crise, como agora, é vital saber se as medidas tomadas estão sendo efetivas.

É Hora de ter indicadores e metas para medir os resultados, determinar *checkpoints* para controlar o cumprimento das prazos, a qualidade dos produtos finais, os tempos de ciclo etc., inclusive ouvindo os clientes e observando as ações tomadas pelo mercado, com foco em melhorias e ganhos de competitividade.

**Lembre-se:** se não é medido não pode ser avaliado – nem corrigido.

**Acesse aqui o nosso ebook sobre Gestão de Processos**

## Gestão de Processos e Ganhos de Produtividade

**Produtividade**, no cenário empresarial de hoje, é necessidade vital. Uma de suas mais conhecidas definições nos diz que “**produtividade é a capacidade de produzir**”. Ao materializar este conceito na prática, três aspectos importantes sobre a produtividade devem ser citados:

1. Ela é estabelecida **relacionando-se a produção efetiva a algum fator crítico do processo**, como por exemplo: período de tempo; recursos aplicados (financeiros, tecnológicos, humanos etc.); quantidade de clientes atendidos etc.
2. Indicadores de produtividade **medem rendimento e assinalam o grau de eficácia** do processo produtivo em análise.
3. A **melhoria constante** dos resultados da produtividade **reduz custos e aumenta a competitividade** das empresas.

Para quem pretende ganhar produtividade apenas com tecnologia, não custa lembrar: **a tecnologia é apenas um meio, não um fim**. A utilização dos mais atuais recursos de tecnologia da informação e comunicação não produz qualquer diferencial competitivo no ambiente de negócios se os **processos e as pessoas** que deles participam não estão **em condições de gerar resultados no tempo certo, na quantidade necessária e na qualidade requerida**.

Além do mais, como os concorrentes também estão no caminho da transformação digital, é evidente que o diferencial de produtividade não estará na tecnologia.

Nessa linha, para começar a obter ganhos de produtividade é recomendável adotar ações diretas e práticas, como por exemplo:

1. **Identificar e eliminar etapas desnecessárias** em atividades sem valor agregado para o cliente. Elas aumentam a chance de erros e defeitos, levam à perda de produtividade no processo como um todo e à diminuição da satisfação do cliente.  
**Sendo direto: elimine prontamente o que não agrupa valor.**
2. **Estimular o comprometimento** de quem executa os processos, com foco em resultados superiores e em propostas de melhorias e solução de problemas. A participação é um importante trunfo.  
**Sendo direto: crie condições para que as portas estejam abertas para as boas ideias chegarem.**
3. **Implantar programas de educação permanente** e a utilização de sistemas automatizados de gerenciamento de processos.  
**Sendo direto: defina e mantenha painel com indicadores e metas a serem acompanhados, medidos e avaliados.**
4. **Persistir** em busca de melhoria contínua.  
**Sendo direto: considere a possibilidade de implantar um programa de melhoria de processos .**

[Acesse aqui o nosso ebook sobre Gestão de Processos](#)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

## Processos Administrativos – Como Gerenciar

### O que são

Os **processos administrativos** são responsáveis por *atividades de suporte e apoio necessárias ao funcionamento de qualquer empresa*.

**Devem ser tão criteriosamente estruturados e geridos em seus recursos -** materiais, humanos, informacionais e tecnológicos – **quanto as demais atividades**, porque são importantes para os resultados das empresas e decisivos em momentos críticos.

**Algumas empresas não levam isso em consideração e, cedo ou tarde, pagam caro pelo equívoco.**

**Quando mal geridos**, os processos administrativos podem produzir os chamados “custos invisíveis”, que provocam impactos negativos nos resultados corporativos, que vão da lentidão processual à desorganização.

Em **cenários mais graves**, as empresas podem ter prejuízos por perda de controles, informações inconsistentes, custos elevados, infrações legais ou tributárias e até mesmo fraudes, em geral, tardivamente descobertas.

### Principais características

Sendo os processos administrativos comuns à grande maioria das empresas, conforme já citado, entre as **competências diferenciais para o sucesso** da sua execução se destacam: o **conhecimento da dinâmica e das necessidades efetivas do negócio**; e a **capacidade de articulação**.

O **conhecimento do negócio** permite identificar ações necessárias com acerto, escalar prioridades e evitar possíveis riscos ou problemas.

A **capacidade de articulação** viabiliza, internamente, a interação com todos os setores, no apoio às suas ações. Nas relações externas, permite a representação da empresa para o cumprimento efetivo de obrigações, negociações e outras ações junto a instituições públicas e privadas.

**O conhecimento específico da respectiva atividade administrativa é condição básica, sem a qual a qualidade do trabalho é inviabilizada.**

### Gestão dos processos

Para ter **processos administrativos bem ajustados e controle sobre a sua execução**, algumas **ações são recomendadas** prioritariamente:

1. **Definir estrutura** de funcionamento (material, humana e tecnológica) **compatível com as necessidades e o porte do negócio**.
2. **Padronizar a execução das rotinas**, para que o cumprimento das atividades se dê de modo que os resultados possam ser avaliados e os procedimentos otimizados quando necessário.
3. **Estabelecer parâmetros para avaliar a performance** desses processos, com **indicadores e metas** fixados com foco na melhoria contínua. Os **indicadores mais utilizados** medem o tempo gasto para o cumprimento de atividades ou entregas de produtos e serviços, custos envolvidos, erros identificados etc.
4. **Monitorar os indicadores chave** escolhidos, **analisando os resultados**, suas causas e **tomando ações corretivas** sempre que necessário.

Mais detalhes em [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

### Trabalho e Emprego em 2021 Segundo a OIT

Como se não bastasse a ausência de boas notícias nas retrospectivas de 2020, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou o Relatório “*Panorama Laboral 2020*”, analisando este ano e indicando que na região de América Latina e Caribe “*o emprego estará na terapia intensiva e os indicadores podem piorar em 2021*”.

Segundo a publicação, com a pandemia do covid-19 esses mercados retrocederam, nos últimos 10 meses, o correspondente a 10 anos. Na maior crise em toda a existência do Relatório, publicado desde 1994.

**Os números de 2020 mostraram situações graves, como por exemplo:**

- **Aumento da taxa de desocupação, de 2,5 pontos percentuais** em relação a 2019 (de 8,1% para 10,6%). Com cerca de 30,1 milhões de pessoas procurando emprego sem conseguir encontrá-lo.
- **Queda de 5,4 pontos percentuais na taxa de participação**, com uma inédita e alarmante marca de 57,2% para pessoas que desistiram de procurar trabalho por falta de oportunidades.
- **Queda significativa na contratação** em setores de serviços como hotelaria (-17,6%), comércio (-12%). Assim como na construção (-13,6%) e na indústria (-8,9%).

**Para 2021 as questões e expectativas passam por:**

- Adotar estratégias para gerar **mais e melhores empregos** à medida que a produção for reativada e a emergência sanitária diminuir.
- Alcançar **crescimento econômico com emprego**.
- **Aplicar as lições aprendidas.** (1) não há dilema entre preservar a saúde e a atividade econômica, porque **sem saúde não há produção nem consumo**. (2) a **segurança e a saúde no trabalho** são questões chave para retomada.
- Reunir e alinhar **propostas e estratégias negociadas entre governos, empresas e trabalhadores** para enfrentar a crise.
- Avaliar e atacar as **condições negativas pré-existentes na região**.
- **Aprimorar condições do trabalho** em plataforma, especialmente os serviços de entrega e o teletrabalho, com regulamentação, treinamento e a sua atuação em condições formais.

O *Panorama Laboral 2020* é leitura obrigatória para todos que querem mais e melhores informações como **insumos para a definição de estratégias e projetos para o - ainda tão incerto - ano de 2021**.

Tenha acesso ao relatório na íntegra em:

[https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_764677/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_764677/lang--pt/index.htm)



O Natal está  
dentro de nós.

É parte da Luz que  
ilumina e  
preenche o nosso  
interior.

Mantener esta Luz  
viva e pulsante é o  
que se espera de  
cada um de nós,  
neste Natal e no  
Ano Novo que vem  
chegando.

Em 2021 continuaremos a  
estimular o sucesso e a  
superação de pessoas e  
empresas, com palavras,  
ações e os frutos dos nossos  
trabalhos.

**jb**  
JB Consultoria Empresarial Ltda.  
Excedência & Resultados  
[www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### O Líder Presente em Tempos de Pandemia

Se dar o apoio aos membros da equipe sempre fez parte do papel do líder. Hoje esta atividade é das mais importantes. A incerteza, o aumento dos casos de Covid-19, dúvidas sobre a economia, a guerra de (des)informações, tudo isso afeta a saúde mental de praticamente todos nós.

Que tal aproveitar a oportunidade para criar em nossas empresas culturas de trabalho mentalmente saudáveis, que já deveriam existir há muito tempo?

Especialistas da *Harvard Business Review* estudaram o tema e produziram um trabalho com orientações como as seguintes.

- 1. Seja sensível.** Um líder sincero sobre suas dúvidas, preocupações e incertezas deve deixar as pessoas à vontade para conversar com ele sobre seus próprios desafios.
- 2. Dê o exemplo.** Não diga apenas que está disponível para apoiar. Haja neste sentido.
- 3. Crie uma cultura de conexão.** Procure saber como está cada um de seus funcionários. O importante é abrir espaço para ouvir e ser solidário.
- 4. Permita flexibilidade e seja inclusivo.** Não faça suposições sobre as necessidades a equipe. Adote uma abordagem personalizada.
- 5. Comunique mais** do que acredita ser necessário, para garantir boa informação. Se já divulgou uma vez, divulgue novamente.
- 6. Altere políticas e práticas** a fim de reduzir o estresse. Por exemplo, horários flexíveis, folgas remuneradas etc.
- 7. Avalie.** Garantir que cada um assuma as suas responsabilidades não precisa ser complicado. Uma simples pesquisa por pulso (ação simples e rápida, focada sobre o clima organizacional), dá excelente resultado.

O artigo da *HBR* apresenta, também, dados de pesquisas atuais evidenciando a importância do papel do líder neste contexto.

**Mais detalhes sobre o assunto em nosso site:** [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### 7 PASSOS PARA A APOSENTADORIA

Considerando que neste período de pandemia e afastamento, diversas pessoas estão repensando suas vidas profissionais e optando pelo caminho da aposentadoria, é oportuno lembrar que há questões importantes a levar em conta antes de uma decisão dessa natureza.

Especialistas apontam como os principais sentimentos ligados à aposentadoria, na percepção do aposentado, os seguintes:

- **A discriminação:** a própria pessoa consigo mesmo e o meio social.
- **A impressão de ficar à margem dos acontecimentos e inovações.**
- **O medo da doença,** da incapacitação e da dependência.
- **A insegurança** com a perda das condições financeiras.
- **O isolamento,** pelo afastamento do ambiente de trabalho.

Uma vez que o poder público, as entidades assistenciais e a maioria das empresas não possuem ações estruturadas para preparar os trabalhadores para a aposentadoria, é necessário que cada um percorra (ao menos) esses **7 passos**, antes de tão importante decisão.

1. **Entender o processo previdenciário** para obter a aposentadoria: aspectos legais; documentais; prazos; estimativa de valores etc.
2. **Avaliar o seu estado de saúde** e estimar as ações necessárias para uma aposentadoria em condições físicas e emocionais sadias.
3. **Planejar o aspecto financeiro**, prevendo alternativas da utilização de recursos da aposentadoria, com foco no melhor nível de satisfação.
4. **Fortalecer a autoestima** e entender a importância de projetos pessoais e novas habilidades que podem proporcionar boa qualidade de vida e de realização pessoal após a aposentadoria.
5. **Identificar aspectos da relação familiar** que podem ser afetados na readaptação ao novo papel a ser desempenhado nesse contexto.
6. **Refletir sobre áreas de interesses** em termos de lazer esportivo, cultural, *hobbies*, etc. para viabilizar projetos futuros nesses campos.
7. **Conscientizar-se do novo status** a ser assumido na sociedade.

São **passos elementares** para avaliar os ônus e bônus da decisão pela aposentadoria e que **podem evitar decisões precipitadas**.

Além disso, **permitem planejar caminhos** fora do local de trabalho para novos relacionamentos, atividades e realizações; e **definir um papel útil e construtivo na sociedade** para esta nova etapa da vida.

**Mais detalhes sobre o assunto em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

Observatório

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### **IMPLANTANDO PARTICIPAÇÃO EM RESULTADOS**

Os recentes eventos nas crises da saúde e da economia, que vem produzindo a necessidade de superar grandes desafios, tem levado empresas a pensar na implantação da **participação em resultados** como instrumento para **reconhecer a excelência da performance**.

Retornando ao tema da semana passada, sob outro enfoque, cabe lembrar que essa iniciativa **pode ser** importante, acertada e relevante para a melhoria dos resultados do negócio e elevar a identificação e o comprometimento das equipes com os resultados corporativos.

**Pode ser**, como está grifado acima, o que significa que **nem sempre é**. E por que não é?

Porque, como se verifica com frequência, há administradores que tratam o assunto sob uma perspectiva que leva em conta **apenas os aspectos financeiro e contábil**. Tal postura produz uma séria **disfunção** e, com o tempo, **impacta apenas a "conta de despesas"** da empresa. Além de gerar **insatisfação em todas as partes envolvidas**.

O **enfoque financeiro não é o ponto exclusivo** a ser considerado em programas de remuneração por resultados e, talvez, nem mesmo o mais importante. Porque existem outros, a saber:

- a. Utilização de **indicadores e metas alinhados às principais estratégias da empresa**, com uso dos indicadores-chave e metas desafiadoras porém factíveis. Garante o foco da **performance voltado para a excelência e alcance de resultados decisivos para o negócio**.
- b. Fixação de **indicador condicionante** para a premiação. Monitora a **disponibilidade de recursos para o pagamento** (parece óbvio, mas na crise americana de 2008 a omissão deste controle rendeu prejuízos).
- c. Sistemática de **comunicação estruturada e consistente**, com informações relevantes do programa, antes e durante a sua realização, **de forma simples e clara**. **Reforça transparência e comprometimento**.
- d. Capacitação das lideranças e **fortalecimento do trabalho em equipe**. Evita a competição predatória e dá foco ao resultado do time.

Programas de remuneração por resultados **podem ser** importantes para promover ganhos de produtividade e melhoria na remuneração: da empresa e dos colaboradores. Mas, sem o cuidado com os itens citados acima, tudo corre o risco de ficar **com jeito de talvez**.

**Mais informações em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**

**JB Consultoria Empresarial Ltda.**

**20201204**

Desde 1995 com atuação nacional em Gestão de Negócios, Planejamento, Estrutura e Modelagem Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano.

#### **GESTÃO E PARTICIPAÇÃO EM RESULTADOS – REFLEXÕES**

**Resultado** é algo que materializa o planejamento e mobiliza a organização; justifica o controle e só acontece se a execução é bem feita, consagrando a **liderança**, que deve coordenar todo o processo.

**A distribuição dos resultados pode e deve trazer benefícios** para todos na empresa ao explicitar o produto da aplicação da força de trabalho no resultado final, estimular o comprometimento e gerar uma cultura de trabalho em equipe. Logo, **faz todo o sentido**.

**Exige, no entanto**, que algumas **premissas** de gestão sejam seguidas priorizando um modelo que permita o **fácil entendimento** e seja **transparente para todos, com indicadores e critérios de apuração** de resultados claros e bem divulgados.

**É papel das lideranças estimular e orientar** as equipes na **superação dos desafios** existentes para chegar ao final do período com sucesso.

**É papel das lideranças, também**, manter a atenção para evitar situações do tipo: **resultado a todo custo no curto prazo** e **empresa “quebrada”** no longo prazo; e impedir que a **excessiva competição entre áreas** produza uma empresa dividida – **erros frequentes**.

Assim agindo, são consolidados os aspectos necessários para a criação de um **ambiente com foco em resultados e trabalho em equipe**.

Dados extraídos de **pesquisas recentes** com empresas de médio e grande porte no país, nos dizem que os 5 indicadores mais utilizados em programas de remuneração por resultados tem sido, pela ordem:

- |                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>1. Lucro líquido</b>       | <b>2. Faturamento Operacional</b> |
| <b>3. Redução de despesas</b> | <b>4. Produtividade</b>           |
| <b>5. Qualidade</b>           |                                   |

Não por acaso, são **indicadores** que saem direto do **planejamento**, têm **impactos globais e setoriais** facilmente verificáveis na organização e fazem com que **controle, acompanhamento e transparência possam ser exercidos naturalmente**.

**Com planejamento, organização e controle nas medidas certas;** e a **presença de uma liderança que transmita o estímulo e o exemplo a ser seguido, o caminho para o sucesso** de qualquer programa de participação em resultados está, pode-se dizer, **assegurado**.

**Mais informações em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**

### **DECISÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS – MATRIZ GUT**

Não raro, em trabalhos de consultorias e workshops, empresários ou executivos solicitam referência de algum instrumento que torne mais objetivo o processo de tomada de decisões e solução de problemas. Para este fim existem diversas ferramentas, utilizadas em programas de qualidade, melhoria de processo, priorização de estratégias, correções em rotinas, etc., com diversos graus de complexidade e campos de atuação.

Uma solução que pode ser indicada com amplo espectro de atendimento é a **Matriz GUT**, que possui uma grande vantagem: a facilidade de aplicação individual e em equipe – contando com uma boa coordenação do grupo de trabalho. Prova disso é a possibilidade de explicar, neste espaço, como se dá a sua utilização.

**1. GUT - o que é:** Técnica de priorização desenvolvida há bastante tempo pela consultoria Kepner & Trigo, baseada em três dimensões diretamente ligadas ao problema ou fator de análise, que são:

**Gravidade - consequência**, para a empresa, se nada for feito.

**Urgência - tempo** exigido para uma tomada de ação corretiva.

**Tendência – possibilidade de agravamento** da situação.

**2. Construção** – Matriz baseada em critério de pontuação que vai de 1 a 5 para cada fator, em cada uma das dimensões (G, U e T).

**3. Pontuação** – Definir, para cada problema, a pontuação (G, U e T)

**4. Aplicação** – Problemas listados e notas definidas, some os valores dos fatores (G + U + T).

**5. Resultado** – O problema que obtiver a **pontuação mais alta** terá **prioridade** para resolução. A partir daí, é só definir o plano de ações ...  
A seguir, uma das formas como a **Matriz GUT** é apresentada.

PONTOS	G GRAVIDADE (Consequência prejuízo ou dificuldade criada, se nada for feito)	U URGÊNCIA (Noção do tempo exigido para uma tomada de ação)	T TENDÊNCIA (Evolução do problema, se nada for feito)
5	Extremamente Grave	Imediata	Agravamento imediato
4	Muito grave	Com urgência	Piorar a curto prazo
3	Grave	O mais cedo possível	Piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar

**Mais informações em nosso site:** [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)

**JB Consultoria Empresarial Ltda.**

**20201120**

Desde 1995 com atuação nacional em Gestão de Negócios, Planejamento, Estrutura e Modelagem Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano.

#### **INDICADORES DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO**

A iniciativa de uma empresa em praticar **remuneração por resultados** pode ser importante, acertada, relevante para a melhoria dos resultados do negócio e também para elevar a identificação e responsabilidade das equipes com os resultados corporativos.

**Indo direto ao ponto**, um programa de remuneração por resultados, para ser bem elaborado e implantado com sucesso, deve levar em conta pelo menos:

1. Apropriação de indicadores e metas **alinhados aos principais objetivos da empresa**, com indicadores importantes para o negócio e metas desafiadoras, porém factíveis.
2. Combinação de **indicadores e metas vinculados a resultados globais** (da empresa como um todo), **setoriais** (regional, por setor ou área) e **individuais** (sempre que possível), a fim de cobrir esses três níveis de desempenho em um espaço de tempo definido.
3. Definição de pelo menos um **indicador condicionante** para o pagamento da premiação. É a previsão de um **nível mínimo de resultado/recursos** para que seja efetuado o pagamento da premiação (*nunca esquecer dos casos reais de bancos quebrados onde executivos continuavam recebendo bônus por resultados, apesar de todo o prejuízo que ocorria na corporação*).
4. Planejamento e execução de uma **sistemática de comunicação estruturada e consistente**, com informações relevantes, antes e durante a sua realização **de forma simples, clara e transparente**.
5. Execução de **ações de desenvolvimento** e capacitação das **lideranças**, privilegiando a gestão com **foco em resultados**.
6. **Acompanhamento e controle permanentes** dos reflexos desse assunto e dos resultados do programa, são **ações imprescindíveis**.

Com os seis itens citados acima o caminho para o êxito de programas de remuneração por resultados está pavimentado.

E o mais **importante**: tudo isso vale para empresas de qualquer porte ou atividade. A **chave do sucesso** é a perspectiva de **gestão estratégica**, com definição de indicadores de desempenho e o cultivo de uma **gestão voltada a resultados**.

**Encontre mais informações em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**

### **TRABALHANDO COM INDICADORES DE DESEMPENHO**

Indicadores de desempenho são um conjunto de **medidas ajustadas para avaliar a performance ao longo do tempo** – da empresa, do produto do processo, etc. - gerando um **histórico de dados** que permite avaliar o progresso e o alcance de objetivos estratégicos.

Não raro encontramos, nas empresas, aspectos vitais da performance que podem estar sendo **tratados de forma subjetiva, ou sequer analisados**. Gerando **prejuízos à gestão e à tomada de decisões**.

Corrigindo este problema, a **utilização de indicadores de desempenho** torna o **exercício da gestão mais direto, prático e objetivo**. E dá **agilidade e segurança à tomada de decisões**.

Entre os **tipos de indicadores** mais utilizados encontramos:

- de **Resultado**: referem-se a aspectos do desempenho mais significativos de um negócio: vendas, lucro, *market share*, etc.
- de **Qualidade**: mede o grau de atendimento aos requisitos, às especificações, aos objetivos ou a padrões definidos.
- de **Produtividade**: define a competência na utilização/consumo dos insumos para a geração dos produtos do processo.
- de **Agilidade** (ou de Fluxo): permite avaliar a capacidade de resposta do processo em determinado tempo).
- de **Satisfação**: mede o grau de atendimento aos requisitos e/ou às expectativas das partes interessadas no processo.

Na hora de **escolher os indicadores** a serem aplicados alguns **critérios** devem ser **seguidos na seleção** daqueles que serão utilizados, a saber:

- **Relevância**: medir aspectos realmente **importantes** para a gestão.
- **Confiabilidade**: produzir dados que sejam **livres de erros**.
- **Acessibilidade**: ser obtido sem muito **esforço ou complexidade**.
- **Economicidade**: ter **gastos para coleta compatíveis com benefícios**.
- **Unicidade**: ter **entendimento uniforme** por todos que utilizam.

**Finalmente**, o que é mais importante na prática: **o que medir**.

- Processos **prioritários** (críticos) para a instituição.
- Processos que **mais consomem os recursos** críticos.
- Processos que efetivamente **agregam valor para o cliente** externo.
- Aspectos que **provocam problemas** no processo/produto.
- Aspectos que contribuem para a (in)satisfação dos clientes.

**Existe muito mais a ser dito sobre indicadores**. Mas nestes blocos de informação já é possível entender porque o seu uso é tão estratégico.

Dúvidas e maiores informações: [faça contato conosco](#).



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### **FIXANDO PRIORIDADES E APRENDENDO A DIZER “NÃO”**

Existem pessoas que tentam dar conta de todas as solicitações de serviço que lhes chegam, para evitar que seus interlocutores fiquem insatisfeitos ou aborrecidos por não terem suas demandas atendidas. São figuras facilmente identificadas pois estão quase sempre atrasadas, preocupadas, sobre carregadas, desatentas e chegam ao final do dia exaustas, com um enorme sentimento de incapacidade por não conseguir cumprir os compromissos assumidos.

Quando tal pessoa exerce uma função de liderança, isso se torna mais grave para ela e pode representar um fardo a mais para a sua equipe. Este problema é, em geral, decorrente de dificuldade em estabelecer prioridades produzida pela incapacidade para dizer “NÃO”.

Ao fixar prioridades é analisado o grau de importância da ação, seu impacto em resultados, etc. E a resposta poderá ser um “NÃO”.

Para quem se encontra nessa situação, recomendamos anotar os 7 lembretes básicos a seguir, ponto de partida para que o seu trabalho de melhoria individual, neste particular, tenha êxito:

1. Vá direto ao ponto. “NÃO” antes é melhor que o “NÃO” depois.
2. Explique com fundamentos. Sem desculpas ou mentiras.
3. Use expressão corporal para dizer “NÃO”, previamente à sua fala. Um gestual bem expressivo diminui o impacto do “NÃO” verbal.
4. Sendo direto, mas *light*, diga algo como: “desculpe, tenho tantos compromissos neste momento que não posso assumir mais nada”.
5. Para negar a um superior (que muda a prioridade a toda hora), mostre a sua lista de prioridades e peça que ele altere a ordem.
6. Ao pedido de um colega ou subordinado para fazer algo por ele, sugira: “posso mostrar a você como fazer...”
7. Se não quer ou não pode fazer algo, prometa (primeiro) a si mesmo não alterar a sua posição e manter o “NÃO”.

Alguém poderá lembrar: e as urgências? Sempre tem esse alguém...

Priorizando corretamente e eliminando as perdas de tempo para as quais contribuímos – erros de planejamento, distração com atividades não importantes, dificuldade em delegar, etc. – as urgências serão minoria em nossa rotina. E aí podemos voltar a falar em prioridades.

**Encontre mais informações em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)**

### **COVID-19 DESAFIOS À GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Na semana passada o **Sebrae** publicou resultados da **8ª edição** da pesquisa que vem realizando desde o início da pandemia do covid-19, para monitorar os impactos do evento nos pequenos negócios.

Para apoiar a disseminação dessa informação, aqui estão alguns resultados relativos às consultas feitas, que merecem a nossa atenção.

#### **O cenário atual**

- **83%** dos pequenos negócios **retomaram as atividades**, mas nem todos estão animados com o futuro.
- **66%** tiveram que fazer **mudanças por conta da crise**.
- **14%** ainda estão com o **funcionamento interrompido**.
- **38% de queda no faturamento** foi o **impacto médio** das empresas na **região sudeste**. O maior do **Brasil**, cujo percentual médio dessa queda foi de **36%**.
- **74%** dos empresários acusaram uma redução do seu faturamento neste período. Mesmo confirmando uma tendência de melhoria perante relatórios anteriores, o **Sebrae** observa que ainda há ameaça importante à sobrevivência de muitos pequenos negócios.

#### **O futuro**

- **40%** dos empresários consultados ainda enfrentam muitas dificuldades, e estão preocupados com o futuro do seu negócio.
- A pesquisa perguntou também ao empresário como classificaria a **situação que sua empresa vive agora**, partindo de 4 frases sugestivas. O resultado (**gráfico abaixo**) evidencia que o grau de **otimismo ainda não é forte**.



Tudo isso confirma o que é sempre lembrado neste **Observatório**, sobre o **conhecimento da composição dos resultados da empresa** que os empresários e executivos devem ter. Este é um **fator decisivo na gestão que produz segurança para a tomada de decisões**, mesmo com as **constantes mudanças de cenários** que temos de enfrentar.

[Acesse aqui o relatório do Sebrae na íntegra.](#)

### DELEGAÇÃO EM TEMPOS DIFÍCEIS

Nestes tempos de informações em grandes quantidades, comunicações velozes, inúmeros interlocutores e - não poderia faltar - **crises**, é decisivo conhecer e, principalmente, praticar a **delegação**.

Solução aparentemente fácil quando vemos funcionar bem, é um dos recursos de gestão mais necessários e úteis atualmente.

**E por que muitos gestores não delegam?** A experiência prática e a maioria das pesquisas sobre o assunto indicam como principal motivo a **insegurança**. Geralmente tendo como causa:

- Falta de experiência em delegar.
- Falta de confiança nos subordinados.
- Impressão de que faz o trabalho melhor e mais depressa.
- Necessidade de ser admirado e respeitado pelos outros.
- Incapacidade de conseguir “cobrar” os resultados.
- Dificuldades diversas de comunicação.
- Não querer parecer incompetente.
- Preferência pessoal pelo trabalho.

Entretanto, ao praticar a delegação o gestor estimula na sua equipe:

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| • Participação         | • Iniciativa               |
| • Confiança            | • Dedicação                |
| • Abertura e franqueza | • Crescimento profissional |

Para quem quer começar a aperfeiçoar a capacidade de delegação e alcançar melhores resultados e qualidade de vida, com o sucesso que ela traz, seguem algumas recomendações.

1. Avalie bem as condições da equipe (atuais e potenciais) e delegue de acordo com a capacidade de cada um.
2. Transmita claramente as orientações.
3. Proporcione os recursos necessários.
4. Acompanhe periodicamente, o andamento das ações delegadas.
5. Reforce, elogie, premie os acertos e faça com que os erros sejam objeto de aprendizagem.
6. Exercite-se, pratique, experimente.
7. Não tenha medo de errar.

O assunto é vasto, interessante e voltará a este **Observatório** outras vezes. Visite o [nossa site](#) e tenha acesso a material para pesquisa.

#### **ADMINISTRAÇÃO DO (NOVO) TEMPO**

No contexto da administração do tempo, há quatro afirmativas que são irretocáveis. Nelas, **O TEMPO É:**

**EQUITATIVO.** Um dia com 24 horas para cada pessoa.

**INALIENÁVEL.** As 24 horas de cada pessoa são para uso próprio.

**INTRANSFERÍVEL.** O tempo de cada pessoa não pode ser cedido.

**PESSOAL** - Cada pessoa usa o seu tempo de maneira própria.

Com as alterações na forma de trabalhar que ocorreram em 2020, com a inclusão intensa do trabalho remoto, há uma impressão de que muita coisa mudou, mas essas premissas continuam valendo.

A principal alteração foi na percepção de como utilizar o tempo.

Artigo recente publicado neste mês no site do *World Economic Forum* apresenta algumas sugestões de como cada um de nós pode otimizar a utilização do tempo em um cenário como este.

1. **Catalogue-o:** A Tarefa inicial em qualquer revisão de sua vida financeira é descobrir exatamente para onde seu dinheiro está indo. O mesmo vale para o tempo. Anote como você está gastando seus dias, até os minutos, e dê uma boa olhada nos resultados.
2. **Ganhe mais tempo:** Crie mais tempo livre para si mesmo, terceirizando tarefas que você não considera relevantes, como limpar a casa. Produz custos monetários, mas se você puder pagar, o efeito positivo na qualidade de vida será extremamente grande.
3. **Remodele seu dia de trabalho:** Com os resultados positivo do trabalho remoto as empresas podem ser mais abertas a soluções criativas. Evitar reuniões demoradas, trabalhar em casa alguns dias por semana e ter um horário flexível, podem gerar uma boa economia de tempo ao longo de um ano e novos espaços na agenda.
4. **O tempo de lazer é importante:** Dê prioridade a um lazer mais “ativo” que comprovadamente produza felicidade real: fazer refeições com amigos; trabalho voluntário; praticar exercícios ou os hobbies favoritos. Nada de gastar todo o tempo jogando no seu smartphone ou cochilando na frente da tela da TV.  
Afinal, arremata autora do artigo, “**No final do dia, o tempo é nosso recurso mais valioso e nunca podemos recuperá-lo.**”

**Leia [aqui](#) o artigo completo no site do *World Economic Forum*.**

### Como ter uma boa comunicação usando máscara

A comunicação não verbal no trabalho sempre foi extremamente importante. Isso torna a **comunicação na era da covid-19 mais desafiadora**, porque a máscara, agora necessária, esconde partes de nossos rostos que exibem expressões faciais. **Hoje contatos presenciais são poucos, mas relevantes.** Interessante artigo publicado na Harvard Business Review em 28/09/2020, tem **dicas de muita utilidade sobre esta situação**, a seguir resumidas.

#### 1. Evite máscaras transparentes, a menos que seja necessário

Máscaras transparentes **podem parecer uma boa solução, mas tendem a embaçar**. **Exceção:** quando a pessoa com quem você está falando é surda ou você está se dirigindo a um público que pode incluir **pessoas surdas**.

#### 2. Pratique sua “voz de máscara”

Ao usar máscara a qualidade da nossa voz passa a ter um papel ainda mais importante que o normal. Siga quatro atitudes extremamente úteis:

- **Pausar:** usando máscara, faça pausas para dar às pessoas a oportunidade de entrar em ação ou responder; dividindo a mensagem em pedaços.
- **Acentuar:** evite a monotonia, acentuando frases-chave e informações, mas não acentue sempre da mesma forma; use entonações diferentes.
- **Volume:** a máscara têm um efeito de abafamento; então, fale mais alto (mas não grite).
- **Emoção:** nos momentos apropriados, torne a sua voz mais expressiva; com moderação, para não dar a impressão de uma interpretação teatral.

#### 3. Pratique escuta ativa

Quando o seu interlocutor estiver falando, **mostre interesse balançando a cabeça periodicamente e fazendo sons que indiquem compreensão**. Esta atitude ajuda a construir uma relação com base em empatia e ajuda mútua.

#### 4. Use gestos e linguagem corporal

Tente usar todos os gestos ao falar para transmitir significado e emoção. Uma boa regra seria **aumentar o nível de seus gestos em cerca de 10%**.

Para substituir o aperto de mãos, acene com a mão em direção às pessoas.

#### 5. Sorria com seus olhos

Sorrir é uma forma importante de comunicação não verbal. Usando máscara, é ainda mais útil “sorrir com os olhos”. **Consiste em enrugar os olhos intencionalmente, sorrindo com a boca ao fazer isso, de forma natural.**

Tendo dificuldade pratique na frente de um espelho com sua máscara.

Como as máscaras vieram para ficar algum tempo conosco, **vale à pena o esforço para internalizar essas dicas, que continuarão a ajudar mesmo quando pudermos mostrar os nossos rostos novamente.**

**Leia o artigo na íntegra no site da [Harvard Business Review](#)**



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE

#### Gestão de Crise: Mudanças Bruscas ou Desaceleração

Quando a pandemia do covid-19 surgiu no início de 2020 as empresas, principalmente as menores, vivenciaram mudanças rápidas e dramáticas nos mercados em que atuam.

Especialistas defendiam **ajustes bruscos**, cortes profundos, migração para novos mercados e negócios alternativos. **Mas há notícias de** empresas que não tomaram tais ações. De imediato **desaceleraram**, fizeram **ajustes sucessivos**, e tiveram **êxito**, mesmo em setores prejudicados pela pandemia.

#### Qual a diferença? E Qual o ponto comum?

Para ajustes com **cortes profundos e mudanças bruscas**.

1. **Preparar informações** para análise antes da instalação da crise (no caso do covid-19 o vírus veio circulando e dando sinal de aproximação gradual; não cabe falar em surpresa).

2. **Decidir com presteza** o corte de linhas de produção, despesas, produtos ou negócios e **executar prontamente**.

Para **ajustes com movimentos sucessivos**:

1. **Agir em tempo real**, avaliando sempre a sua tese básica e checando a cada momento se a sua visão do mercado é válida.

2. **Planejar cortes evitando reduções drásticas** na força de trabalho, priorizar aproveitamento da queda nos preços para renegociar aluguéis, contratos, etc. E executar prontamente.

3. Fazer, **todo o tempo**, análise dos novos dados disponíveis.

4. **Avaliar os pontos fracos**, não apenas da concorrência, mas também os seus próprios.

#### O que se aprende

1. Para a adequada tomada de decisões a condição principal é ter **informações confiáveis** do negócio e do mercado. **Sem elas, o dirigente, que deveria dirigir, vira passageiro...**

2. **Informações** sobre o seu negócio é sempre fator determinante. Sem isso, não há boa decisão. **E não é preciso esperar acontecer a crise para se organizar. Aí, será tarde!**

**Informações adicionais? [contato@jbconsul.com.br](mailto: contato@jbconsul.com.br)**

**INVISTA 3 MINUTOS EM ASSUNTO REALMENTE RELEVANTE**

#### INFORMAÇÕES DO IBGE – COVID E IMPACTOS NA ECONOMIA

O IBGE continua produzindo e divulgando a Pesquisa “**Pulso Empresa – IBGE impacto da covid-19 nas empresas**”, publicada inicialmente em junho/2020 e divulgada quinzenalmente, desde então.

O trabalho objetiva estimar os impactos da pandemia na economia brasileira, tendo como **unidade de investigação** as empresas não financeiras representativas das atividades de **Indústria, Construção, Comércio e Serviços** e, segundo o IBGE, a pesquisa permanecerá ativa pelo tempo em que for considerada relevante.

A seguir alguns destaques da mais recente publicação, com informações colhidas nas empresas na 2ª quinzena de agosto.

#### **EFEITO DA PANDEMIA sobre os negócios como um todo**

**38,6 %** consideraram **NEGATIVO** sobre a empresa

**27,5 %** consideraram **POSITIVO** sobre a empresa

**POR SETOR** pesquisado a percepção foi a seguinte:

SETOR	(%)	(%)
Indústria	32,8	28,2
Construção	47,9	14,7
Comércio	46,3	30,5
Serviços	31,7	26,4

#### **PROVIDÊNCIAS TOMADAS (até agosto):**

**92,9%** - Campanhas de informação e prevenção e adotou medidas extras de higiene.

**32,3 %** - Teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância.

**32,0 %** - Adiamento do pagamento de impostos.

**30,6%** - Alteração do método de entrega, com inclusão de online.

**15,3%** - Antecipação de férias para os funcionários

**13,2%** - Produção ou comercialização de novos produtos e serviços.

**10,9%** - Linha de crédito emergencial para folha salarial .

**7,4%** - Outras medidas.

**3,4%** - Nenhuma medida.

Este é apenas um aperitivo. Querendo um detalhamento maior, com informações sobre diversos outros aspectos, acesse no site do [IBGE](#).

### Gerenciando os Riscos Atuais da Cadeia de Suprimentos

Matéria publicada este mês no site do *World Economic Forum*, faz uma análise aplicável à maioria dos negócios e dá a exata medida dos **desafios atuais para a gestão de cadeias de suprimentos**.

Logo de início alerta que o **COVID-19, junto com mudanças regulatórias**, levaram **empresas de vários setores a reavaliar com urgência suas cadeias de suprimentos e minimizar riscos com fornecedores**.

Completa a sua advertência lembrando que a diversidade da cadeia de suprimentos é fundamental e, por isso, as empresas devem avaliar e entender o risco associado aos fornecedores atuais e potenciais em suas cadeias de suprimentos físicas e digitais.

**Atenção e agilidade na tomada de decisões são pontos decisivos** porque, na medida em que as empresas não encontram uma nova maneira de avaliar e reagir aos riscos com mudança rápida do fornecedor, sofrerão **interrupções nos negócios e sérios impactos nos resultados financeiros**.

#### Esforços para controlar o risco

Como o COVID-19 continua sendo uma ameaça, para que as empresas funcionem com o mínimo de interrupções, **algumas ações são essenciais**:

- Aproveitar **ferramentas digitais para facilitar a avaliação de risco do fornecedor** de forma mais frequente e detalhada. Pesquisa da *Price Water House Coopers* nos EUA mostrou empresas planejando usar automação na cadeia de suprimentos em resposta ao COVID-19.
- Construir um **estoque de produtos acabados e matérias-primas para evitar choques** futuros e manter mais produtos disponíveis para a empresa e para os clientes, é outra ação defensiva.
- **Simplificar a fabricação**, concentrando-se em seus produtos mais importantes, **garante a produção** quando funcionários adoecem.

#### Diversificando fornecedores

Nem sempre é fácil para as empresas identificar os riscos e realocar a produção ou as compras, quando necessário, mas **é importante**:

- **Reducir a concentração geográfica nas cadeias de abastecimento globais, especialmente em países com risco de sanções** impostas por governos estrangeiros, como o caso recente da China, por exemplo.
- **Evitar a dependência geográfica ou de fornecedor**, identificando os riscos a ela associados e realocando a produção quando necessário.
- **Monitorar o risco da sua cadeia de suprimentos continuamente**.

Tudo isso indica que as empresas devem, urgentemente, tornar suas **cadeias de suprimentos mais ágeis, flexíveis e transparentes** do ponto de vista do risco para superar a crise sem quebras na sua operação.

**O que vale para cadeias internacionais e nacionais.**

Acesse o artigo na íntegra em: <https://www.weforum.org/>

#### Ranking do Varejo 2020 – 300 Maiores da SBVC

Publicado no final de agosto pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o relatório “Ranking” das 300 maiores empresas do segmento de varejo se propõe a apresentar um estudo completo sobre o setor. E realmente produz uma segura base de informações para empresários e executivos do varejo e de setores participantes de cadeias produtivas em torno deste segmento.

O trabalho introduz um breve histórico sobre o varejo no país, abrangendo resultados e a evolução de diversos mercados. Entrega, como prometido, a classificação e os resultados das maiores empresas do país segundo os critérios da publicação.

De forma oportuna incorpora, ao lado de análises referentes a resultados de 2019, comentários sobre o que ocorreu neste início de 2020 e algumas prospecções para o futuro imediato pós covid-19.

Nesta versão do **Observatório**, dado o seu caráter resumido, serão destacadas informações que compõem o sumário executivo com alguns indicadores, perspectivas e recomendações.

Destaques da publicação selecionados neste **Observatório**:

1. **As 300 maiores empresas do varejo faturaram pouco mais de 703 bilhões em 2019.**
2. **O crescimento anual dos resultados foi de quase 10%.**
3. **O Carrefour é a maior empresa de varejo do país. Seu faturamento representa 8,84% das vendas das maiores empresas.**
4. **As 5 maiores empresas de varejo correspondem por 29% do faturamento das empresas**
5. **O setor com o maior número de empresas no ranking é o de supermercados tem 137 representantes e 3 deles no top 10.**
6. **Moda, Calçados e Artigos Esportivos, vem logo a seguir, com 48 empresas, Apenas uma delas porém está entre as 10 maiores.**
7. **As 300 empresas do ranking empregam 1,7 milhões de pessoas. O varejo é o maior empregador privado do país.**
8. **O Boticário é a empresa com mais lojas no país seguida por McDonald Cacau Show e AM/PM. Todos no sistema franquia.**
9. **Pela primeira vez a maior parte das 300 maiores varejistas brasileiras está online e 162 deles tem e-commerce em operação.**

Análises do abalo produzido pela crise do covid-19, indicam que o choque foi muito forte e o futuro ainda é incerto. Cabe ao varejista entender o novo momento e repensar o seu negócio sobre a perspectiva do consumidor e não mais do produto. Mantendo e otimizando as mudanças positivas implantadas neste período.

**Acesse o relatório completo em: <http://www.jbconsul.com.br>**

### Alguns Impactos da Pandemia – O que fazer

Nesta semana **Observatório JB** tratou do tema acima (texto integral em [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)), comentando trabalhos do SEBRAE e do IBGE. Agora, **em resumo**, destaca trabalho do SEBRAE sobre os 14 segmentos identificados como os mais vulneráveis à crise do covid-19. São 13 milhões de pequenos negócios que empregam 21,5 milhões de pessoas.

O [relatório do SEBRAE](#) confirma o que já sabemos: (1) **toda a economia está sofrendo** com a crise. (2) É preciso **flexibilidade e planejamento**.

No trabalho estão detalhados sobre cada segmento: impactos observados no Brasil; cenários e tendências; dicas e boas práticas; e fontes para consulta.

	SEGMENTO	CENÁRIOS E TENDÊNCIAS (Resumo)
1	Comércio varejista	Leve perspectiva de melhora. Empresas com protocolos de segurança e higiene valorizadas. Compra online crescente.
2	Moda	Leve tendência de melhora. Níveis inferiores aos pré-crise.
3	Serviços de alimentação	Estabilização, após ligeira melhora em comparação com início da crise. Esforços com o <i>delivery</i> e <i>take away</i> apenas amenizam a queda, que segue em níveis preocupantes.
4	Construção civil	Cimento foi item que teve maior aumento. 95% das empresas apontam aumentos, segundo a CBIC. Isto complica o reaquecimento gradual do setor.
5	Beleza	Leve melhora, ainda bastante abaixo do período pré-crise.
6	Logística e transporte	No setor como um todo, o relaxamento das medidas de isolamento geram atividade econômica mais acentuada. Segmentos específicos com variações distintas (ver pesquisa)
7	Oficinas e peças automotivas	A comparação com junho de 2019 revela queda de 32%. Tendência: com uma quantidade maior de carros usados circulando, cresce a demanda por serviços de manutenção.
8	Saúde	Produtos para prevenir o contágio muito procurados. Serviços médicos não urgentes em estabilização. Telemedicina com tendência de crescimento.
9	Educação	Aumento no uso de plataformas de aprendizagem digitais. Tendência de aumento no número de pessoas procurando qualificação à distância.
10	Turismo	Alguns destinos turísticos retomaram as atividades. Porém os potenciais turistas não se sentem seguros para viajar.
11	Artesanato	Pequena melhora. Mais perspectivas para quem trabalha com sistemas de entregas.
12	Indústria de base Tecnol.	Indústria demandada. Exemplo: plástico de uso único, passou de vilão a solução, como elemento de proteção à vida.
13	Pet shops e veterinários	Estabilidade com possível leve melhora, mas ainda em níveis inferiores aos da pré-crise.
14	Economia criativa	Um dos segmentos mais afetados, aparenta estabilidade, embora em patamar bem inferior ao pré-crise.

As conclusões apontam que **negociação de prazos e preços** com fornecedores, **mudança de modelo de negócio** para prestação de serviços a distância, **busca por crédito e qualificação** podem ser **caminhos para suportar a tempestade e se preparar para a retomada da normalidade**".

#### Tendências do Trabalho Pós covid-19 – Nova Pesquisa

O Gartner Group, instituição de âmbito mundial em pesquisa e consultoria de tecnologia e gestão, publicou um trabalho denominado “Futuro das tendências de trabalho pós-covid-19”, projetando impactos e ações de longo prazo nas empresas.

O retorno ao tema é oportuno porque, com já sentimos, a passagem do covid-19 trouxe mudanças para a vida de todos.

Ouvindo mais de 700 líderes (sendo 400 de RH) e mais de 4.000 empregados - além de executivos de diversas áreas, o trabalho procura despertar a atenção de empresários e executivos para estabelecerem estratégias e soluções que **preparem suas empresas** diante de algumas **tendências emergentes do trabalho**.

São 9 tendências divididas para análise em três grandes grupos.

#### Tendências Aceleradas

- Mais empregados em **trabalho remoto**.
- Aumento do **uso de dados de empregados** para fins diversos.
- Maior papel do **empregador como rede de segurança social**.
- Uso mais amplo de trabalhadores em **serviço intermitente**.

#### Novos Impactos

- **Redefinição de habilidades críticas** para novos papéis funcionais.
- **Ajuste de diferentes percepções dos empregados**: alguns perceberam o trabalho mais humanizado na crise; outros perceberam como mais desumano.
- **Resposta a crise diferencia níveis das marcas empregadoras**.

#### Movimentos pendulares

- Organizações **priorizando tanto a resiliência como eficiência**.
- Crise **aumentando a complexidade organizacional** tensionando design, cultura, propósitos e valores.

O primeiro grupo inclui tendências que **emergiram como realidade já durante a pandemia**. O **segundo**, questões que pedem, agora, **análise e tomada de decisões com foco mais longo**. E o terceiro grupo requer acompanhamento constante das suas oscilações.

**Tudo isso é decisivo hoje, para empresas de qualquer porte ou setor.**

Obtenha a pesquisa na íntegra em nosso site: [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

**Está surgindo uma crise financeira para pequenos fornecedores**

**Publicada pelo Blog *Observatório JB* nesta semana**, acompanhada de comentários mais completos, a informação é reapresentada aqui, no modo resumo, pela importância da instituição que produziu a informação (Harvard Business Review) e a possibilidade concreta de que o problema já esteja a caminho do Brasil.

**Direto aos fatos, às consequências e às recomendações** da RBR, para minimizar a possibilidade de contaminação da já combalida economia global. Para os Pequenos (PME) e para os Grandes.

#### Os fatos

**Falências, acordos de refinanciamento e cortes drásticos de custos** envolvendo empresas como Brooks Brothers, JCPenney, Hertz, Neiman Marcus, Ford e GM **por** problemas financeiros agravados pela pandemia de Covid-19, tem reflexo nas suas cadeias de suprimentos e acendem o sinal amarelo na economia mundial. As PME, mais vulneráveis, são as primeiras a sentir os efeitos dessas crises.

**Tudo isso, aqui como lá, ameaça desencadear uma onda de quebras.**

#### As consequências

As PME, enfraquecidas por consequências de crises anteriores, agora precisam lidar com os desafios da pandemia de covid-19. A queda acentuada na demanda, as paradas obrigatórias causadas pela pandemia e as faturas pendentes não pagas fazem a sua situação se tornar precária em curto prazo.

Nos Estados Unidos e na Europa, os governos nacionais e a UE estão oferecendo apoio financeiro às empresas, com foco nas PME. O sucesso depende da rapidez das ações e da eficiência dos processos.

#### Algumas recomendações

- Empresas de maior porte devem cultivar os seus fornecedores PME.
- Todos devem revisar suas cadeias de suprimentos, reduzindo os requisitos de estoque e o tempo de ciclo.
- PME devem buscar soluções e recursos na cadeia de suprimentos.
- PME podem ter soluções na cadeia de suprimentos digital ou em colaboração com grandes empresas com modelos digitais.
- Compradores com pagamento antecipado em troca de descontos.
- Outras soluções inovadoras como alternativas negociadas.

**JB Consultoria Empresarial Ltda.**

**20200814**

Desde 1995 com atuação nacional no desenvolvimento e implementação de produtos em Gestão de Negócios, Planejamento, Estrutura e Modelagem Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano. [www.jbconsul.com.br](http://www.jbconsul.com.br)



## INFORMAÇÃO COMPACTADA

### Gestão Descomplicada

#### A Transformação Digital é para Todos

Transformação Digital é uma expressão que **causa impacto** por ser composta de duas palavras que despertam **fortes e bem definidos sentimentos**. Sendo mais claro, com socorro do dicionário, é porque...

Transformação é sinônimo de **mudança, transição**, algo que muita gente diz apreciar mas, na hora H... se puder evitar é melhor. Vale lembrar do termo “**resistência a mudança**” e sua capacidade de despertar **conflitos**.

Digital é palavra **associada a Tecnologia da Informação**, assunto ainda tabu (e pouco conhecido) entre **empresários e executivos**. Estes, para não se mobilizarem no sentido da mudança, **preferem**, na sua grande maioria, **delegar o tema integralmente para um especialista**.

Só que **hoje**, comparativamente aos últimos 10 anos, **essa transição está muito acelerada** e, independentemente dos avanços ocorridos neste período de crise, os especialistas já alertam que há mais por vir: “**digitalizar é apenas a 1ª etapa da rota de transformação do mundo**”.

Com o conteúdo digital fazendo parte dos produtos, serviços e processos, **quem dirige um negócio não pode deixar de conhecer o assunto**. E o que precisa ser feito por quem ainda está próximo ao marco zero?

- Entender que o tema não é apenas dos profissionais de TI; todos tem que aprender sobre ele em algum grau, para saber o que está se passando e poder tomar decisões com qualidade e assertividade.
- Identificar o que precisa aprender sobre o tema e ter fluência no mundo digital para manter a direção do seu negócio. Isto não significa proficiência no uso de aparelhos ou softwares, mas dominar o glossário e, principalmente, entender e vivenciar essa transformação no ambiente empresarial para dirigir a sua aplicação.
- Estar convencido de que a combinação de conhecimento e prática é fundamental para dirigir o seu negócio. Não basta ler ou ter lido superficialmente. Tampouco querer dirigir o tema por “**ouvir dizer**”.
- Ter consciência de que o mundo novo já está aí e que a transformação digital é apenas uma ponte para a próxima etapa.
- Transformar o *mind set*, não apenas a tecnologia. Não é imaginável existir um CEO que delega as suas decisões para TI ou a Consultoria.

A boa notícia é: “o CEO de hoje não é necessariamente o CEO do futuro”. O que, dependendo da perspectiva de cada um, pode virar **má notícia...**

#### Liderança & Teorias da Conspiração

Este ano, além de enfrentar um **vírus mortal**, temos também de conviver com temas não menos perigosos: **boatos e teorias da conspiração**. Um tipo de comportamento que pode levar a atitudes destrutivas, desde rejeitar recomendações médicas em favor de ações de eficácia não comprovada, até queimar torres de telefonia por medo da rede 5G.

Nesta semana pesquisadores de Harvard publicaram um trabalho sobre o tema. Entrevistaram 3 grupos distintos, num total de quase 800 pessoas, e concluíram que quando as pessoas experimentam perda de controle (seja de ações diárias própria vida ou de planejar o seu futuro), elas tendem a procurar como referência padrões ilusórios em seu ambiente, mesmo que a certeza oferecida seja ridícula, como, por exemplo empresas “Tech” planejando infectar o mundo.

O trabalho (acessível em <https://hbr.org/>) é apresentado em um artigo que tem foco em comportamentos diante da pandemia do covid-19, mas deixa rastros para **explorarmos aspectos oportunos de Gestão**.

Afinal, nesses tempos de pandemia os **sentimentos que prevalecem nas equipes das empresas** (principalmente, mas não só, nas que enfrentam dificuldades) são, de forma encadeada:

- **incerteza** sobre a economia, o trabalho, sua vida profissional;
- **desorientação** sobre o que está realmente acontecendo na empresa;
- **perda de controle** (do momento atual ou de planejar o futuro).

Nesse clima, **versões sobre o futuro imediato da empresa** (às vezes insólitas) passam a circular entre as equipes que, presas de sentimentos como os citados, são alvos fáceis de **boatos e teorias da conspiração que produzem, como suas piores consequências**:

- aumento na quantidade e intensidade dos **conflitos internos**;
- **enfraquecimento da identificação** do pessoal com a empresa;
- **perda do comprometimento** com os resultados;
- **queda de produtividade**.

E o que já estava mal fica bem encaminhado para piorar.

Para garantir a unidade e o comprometimento da força de trabalho em situações como a atual, é decisivo que a **direção promova interação com as pessoas**, mesmo com a vigência de distanciamento presencial, levando ao **conhecimento de todos** o que está ocorrendo na corporação, no seu ambiente imediato, as ações anticrise e alguma visão de futuro.

**Comunicação frequente, clara e verdadeira**, mantém as pessoas atualizadas, fortalece o engajamento dos times e é a **melhor vacina contra boatos e teorias da conspiração**.

**Testada e aprovada há muito tempo.**

### Home Office - Liderança & Resultados

Com o **home office** conquistando maior aceitação, **líderes devem adaptar suas abordagens** junto ao seu time para manter a força de trabalho engajada, produtiva e focada. E, óbvio, obter resultados.

**É a hora da verdade** e, neste campo, não há receita pronta. Mas convidamos as lideranças a refletir sobre as orientações abaixo e incorporar à sua vida - que para muitos está, **finalmente, mudando**.

#### 1. Visão ampla e foco em resultados

É preciso estar atento e ouvir todas as partes interessadas (**stakeholders**). É papel das lideranças, entender todas as demandas e alinhar as ações para que os resultados aconteçam. **Não dê foco apenas aos processos internos**.

#### 2. Longe dos olhos, pertinho do coração

**Informações frequentes, claras, objetivas e verdadeiras**. Trabalhar em casa tem recebido elogios de todos, mas é preciso **monitorar o ânimo do time**. Mostre interesse por suas condições, deixe-os informados e estimulados, **evitando inseguranças** quanto à perda do emprego e suas consequências.

#### 3. Controle em *check points* (relevantes)

Fiscalizar pontualidade, tempo ocupado, computador ativado... Pode esquecer! Assim como auto disciplina, agilidade e foco em resultados entram no rol das competências para o trabalho em **home office**, **fixação de metas, relação de confiança e controle do que é essencial** devem receber ênfase nas competências para as lideranças.

#### 4. Talentos têm prioridade

Para a equipe obter sucesso no trabalho em **home office**, **cada membro do time tem que fazer a sua parte – bem feita**. Aquele componente “mais ou menos” vai ter muita dificuldade em fazer isso e ficará exposto. O líder que demorar a perceber tal situação ficará exposto também. E muito.

#### 5. Softwares específicos para gerenciar o **home office**

Não é possível gerenciar **home office (a sério)** sem esse tipo de ferramenta. Entre os mais conhecidos estão: Asana, When I Work, I Done This, Trello, Buffer e Dropbox, com fins específicos. **Não sabia? corra e pesquise** para conhecer os que atendem suas necessidades.

### **Home Office e Retorno ao Escritório - Pesquisa**

Robert Half, empresa mundial de consultoria de RH, pesquisou empresas e empregados sobre a situação atual e o retorno ao escritório, consultando mais de 800 profissionais no Brasil.

#### **Empresas – decisões e motivos**

- Novo leiaute de trabalho (distanciamento de segurança).
- Horários alternativos (combinação presencial e remoto).
- Menor número de reuniões (segurança e produtividade).

#### **Empregados – trabalho em *home office***

- 52% com maior quantidade de horas que no escritório.
- 15% com menor quantidade de horas que no escritório.
- 67% concordam que é possível para a sua atividade.

#### **Empregados – perspectivas de futuro**

- 74% preocupados em perder o emprego.
- 28% MUITO preocupados com essa mesma possibilidade.
- 35% revendo o equilíbrio: vida profissional e pessoal.
- 19% pretensão de buscar nova carreira ou atividade.

#### **Empregados - segurança no trabalho**

- 91% querem o *home office* pelo menos parcialmente.
- 69% preocupados com limpeza e higiene no trabalho.
- 60% empresa deve obrigar o uso de máscara para todos.
- 53% preocupados com a proximidade física na empresa.

Segundo os promotores, a pesquisa permitiu inferir que haverá lições aprendidas por todos, que guiarão as relações de trabalho no futuro.

**20200717**

**JB Consultoria Empresarial Ltda.**

Desde 1995 com atuação nacional em Gestão de Negócios, Planejamento, Estrutura e Modelagem Organizacional, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano. [contato@jbconsul.com.br](mailto: contato@jbconsul.com.br)