

A RELAÇÃO CONSELHO E ALTA GESTÃO – UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL PARA SUPERAR A CRISE

SÉRIE

**A Governança
Corporativa em
tempos de Covid-19**

Por **Álvaro Armond**



Tempos de crise exigem abordagens comportamentais diferentes e adequadas ao momento. Poucas coisas são menos efetivas nessas situações do que a tentativa inútil de fingir que nada está acontecendo e que os negócios continuam a funcionar normalmente.

Toda crise envolve um contexto emocional e esse, por sua vez, afeta diretamente o comportamento das pessoas e, por consequência, a performance delas no nível individual, a efetividade das relações interpessoais e, em última instância, o desempenho organizacional.

Esse cenário mostra-se especialmente desafiador quando se analisa a relação, sempre delicada e crítica, entre o Conselho e a Alta Direção das Organizações.

Pressionados pela crise, Conselheiros e Executivos passam a viver em um ambiente organizacional repleto de dilemas e escolhas difíceis. Estratégias para proteger o caixa versus iniciativas comerciais anticíclicas; valorização do elemento humano versus políticas de corte de custos; e utilização de reservas versus alavancagem no mercado financeiro são apenas exemplos de situações que colocam pressão e tendem a produzir divergências, desacordos, tensão e comportamentos destrutivos entre os envolvidos nas decisões (Conselheiros) e aqueles responsáveis pela implementação do que foi decidido (Executivos).

Para lidar construtivamente com todas essas variáveis, vale considerar a relevância de três abordagens comportamentais, que surgem como ferramentas poderosas nesse tipo de contexto:

1) Supervalorizar a faceta humana das relações profissionais

Como vimos anteriormente, crises colocam uma carga emocional significativa sobre as pessoas e essas emoções e sensações tendem a produzir comportamentos pouco efetivos. Para se evitar ou ao menos minimizar os efeitos nocivos desse

cenário sobre a efetividade das pessoas, das relações e da Organização, é muito importante valorizar o indivíduo que existe por trás de cada profissional, Conselheiro(a) ou Executivo(a). Nesses momentos, as pessoas podem sentir medo, insegurança, angústia, oscilações na autoconfiança e autoestima e, muitas vezes, a combinação dessas emoções e sensações podem até encaminhar um quadro de depressão.

A ferramenta para lidar com isso tudo é mostrar-se “exageradamente humano”. Isso implica em colocar, sempre, o ser humano à frente do profissional, e isso quer dizer, permitir que o ser humano seja capaz de resgatar o profissional e extrair o melhor dele naquela situação de crise. Para isso, as ferramentas são:

- **Empatia:** ouvir, acolher e refletir os sentimentos de cada um. É procurar, de verdade, entender as emoções e sensações que o outro está experimentando e ser capaz de avaliar o impacto delas sobre aquela pessoa e os seus comportamentos.
- **Respeito:** valorizar e mostrar consideração pelas ideias, posições, opiniões e sentimentos do outro.
- **Compaixão:** colocar-se como “sócio” do outro no sofrimento que ele, eventualmente, esteja experimentando e apoiá-lo no processo de superar esse desafio.

2) Praticar Assertividade

Assertividade é a capacidade de colocar-se, expressar-se, dizer aquilo que pensa, de forma clara, firme, objetiva, sem ambiguidade e de maneira respeitosa.

Isso implica em Conselheiros e Executivos “trazerem para cima da mesa” tudo que precisa ser discutido, superar os temas considerados tabus, os “indiscutíveis” e, assim, endereçar tudo que for relevante para a Organização naquele momento delicado.

Em suma, significa dizer tudo que tem que ser dito, por mais duro que seja, de forma respeitosa e efetiva.

Com isso, aumenta-se exponencialmente a chance de se ter análises mais amplas e profundas e decisões mais efetivas.

3) Estabelecer compromissos que produzam execução impecável

Em situações de stress, quando a urgência assume lugar de destaque, aumenta-se o risco de que entre Conselheiros e Executivos seja intensificado o comportamento de “tomar por entendido”.

“Tomar por entendido” acontece quando alguém infere e assume que aquilo que foi dito / combinado / solicitado foi entendido perfeitamente pelo outro e, portanto, irá acontecer naturalmente. A má notícia aqui é que isso nunca acontece...

Por isso, é muito importante que os dois lados, Executivos e Conselheiros, preocupem-se em garantir que as promessas, acordos e compromissos sejam estabelecidos de forma impecável. Isso quer dizer, ficou claro para todas as partes envolvidas:

- quem decidiu / solicitou (QUEM);
- para quem aquilo está colocado / solicitado (PARA QUEM);
- o que foi decidido / solicitado (O QUE);
- qual a expectativa de quem decidiu / solicitou sobre como aquilo será executado / entregue (COMO);
- para quando se espera a execução / entrega (QUANDO);
- porque aquilo foi decidido / solicitado (PORQUE).

Para que o compromisso seja firmado de maneira efetiva, além de todos os elementos citados acima, é fundamental que essa solicitação termine com um pedido formal de aceite, ou seja, expostos todos os elementos, é necessário perguntar a quem está recebendo a solicitação: “Você pode se comprometer com isso?” / “temos aqui um compromisso?”.

Isso feito no nível do compromisso aumenta significativamente a chance de chegar-se a um resultado superior no nível da execução, ou seja, uma execução impecável, o que vai afetar positivamente a efetividade das pessoas, das relações e da Organização.

Essas ferramentas comportamentais parecem simples do ponto de vista conceitual e cognitivo, e elas realmente são. O desafio aqui é fazer a tradução desses conceitos para o nível comportamental. É aí que Conselheiros e Executivos têm uma oportunidade imensa de produzir uma versão melhor de si mesmos, consolidar relações interpessoais que impulsionem as relações profissionais e adicionar valor significativo para as Organizações que eles servem.

Leia todos os artigos da série:
“A Governança Corporativa em tempos de Covid-19”.
[Acesse o link.](#)