

**IDEAS LLYC**

EXPLORE. INSPIRE.



ARTIGO

**COVID-19**

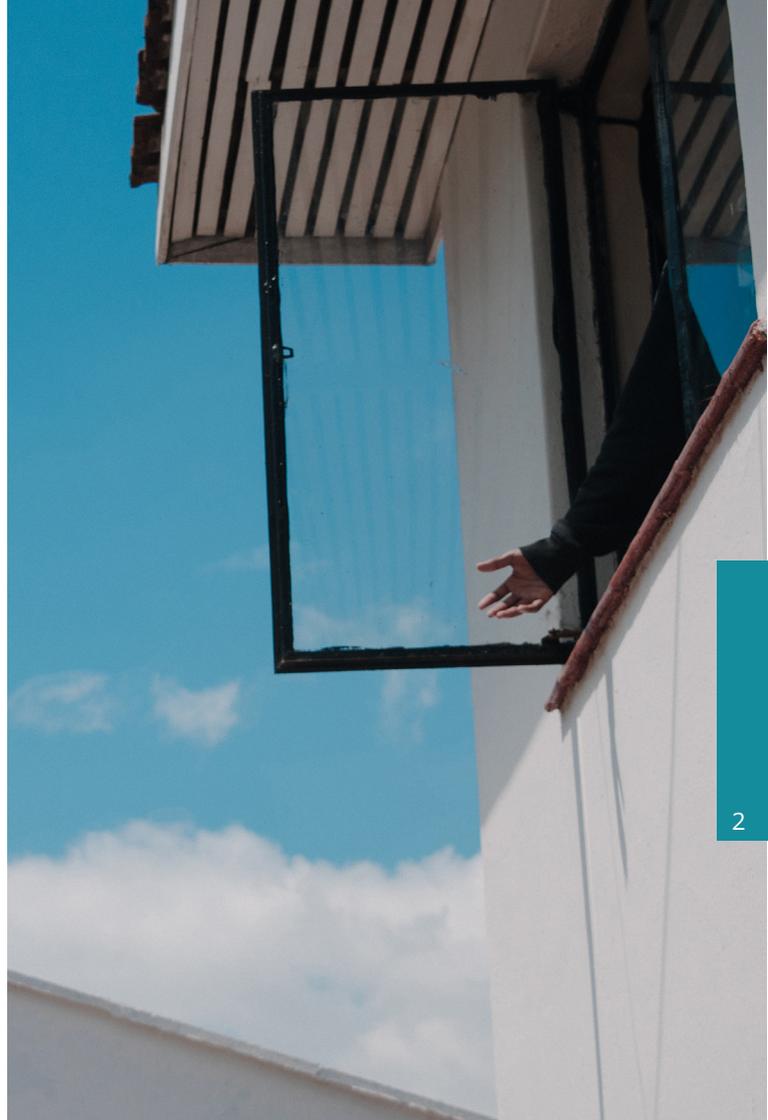
**CRIAR  
*ENGAGEMENT*  
COM OS  
COLABORADORES  
NUM PERÍODO DE  
INCERTEZA**

Madrid, 1 de Abril de 2020

Quando demos as boas-vindas a esta nova década, no dia 1 de janeiro, não imaginávamos a dimensão do desafio com que nos depararíamos agora – uma verdadeira “guerra” à escala mundial. Não restam dúvidas de que vivemos num contexto repleto de incertezas, e até o acrónimo anglo-saxónico VUCA (volátil, incerto, complexo, ambíguo) parece ficar aquém na tarefa de descrever este momento em que vivemos.

As repercussões desta pandemia têm gerado mudança em todas as dimensões, nomeadamente no modo como trabalhamos e nos relacionamos com a nossa empresa. De acordo com um estudo conduzido pela Gartner, 88% das empresas tem vindo a encorajar ou mesmo a impor um regime de teletrabalho aos seus funcionários. Por outro lado, muitas outras empresas de serviços e bens essenciais exigem um esforço colossal aos seus profissionais para que continuem os seus trabalhos – são, às vezes, autênticos “heróis à força”. Há ainda os casos de empresas que se vêem obrigadas a recorrer a planos de *lay-off* (planos de reestruturação temporária de emprego). Em todo o caso, estamos perante situações de carácter excepcional, que nos lançam pelo menos três grandes desafios: como manter motivadas as equipas, quando lhes é exigido que priorize a responsabilidade social acima do seu bem-estar individual; como fomentar o *engagement* entre a empresa e os seus colaboradores, agora que trabalhamos isoladamente; e como recuperar o ânimo perdido, após uma etapa tão angustiante como esta.

**“Em períodos de incerteza, a comunicação deve partir sempre de uma boa narrativa”**



Estamos certos de que **a comunicação desempenha um papel crucial** na resposta a estes desafios.

«A transmissão de segurança não passa pela cedência de informação, mas sim por garantir a existência de uma ligação», afirma Yago de la Cierva, docente no Instituto de Estudos Superiores da Empresa (IESE). Assim sendo, **em períodos de incerteza, a comunicação deve partir sempre de uma boa narrativa**, uma narrativa que cativa, que trace o rumo e o tom do discurso, e que resuma o mais importante a ser transmitido. Esta narrativa deve ser construída com base na empatia e plena consciência das preocupações dos nossos profissionais e, apoiada no reconhecimento, deve agir como uma alavanca de *engagement*; deve ser comunicada internamente, mas deve também ser visível externamente, capaz de se materializar e desdobrar numa multiplicidade de conteúdos e experiências que partilham uma mensagem em comum.

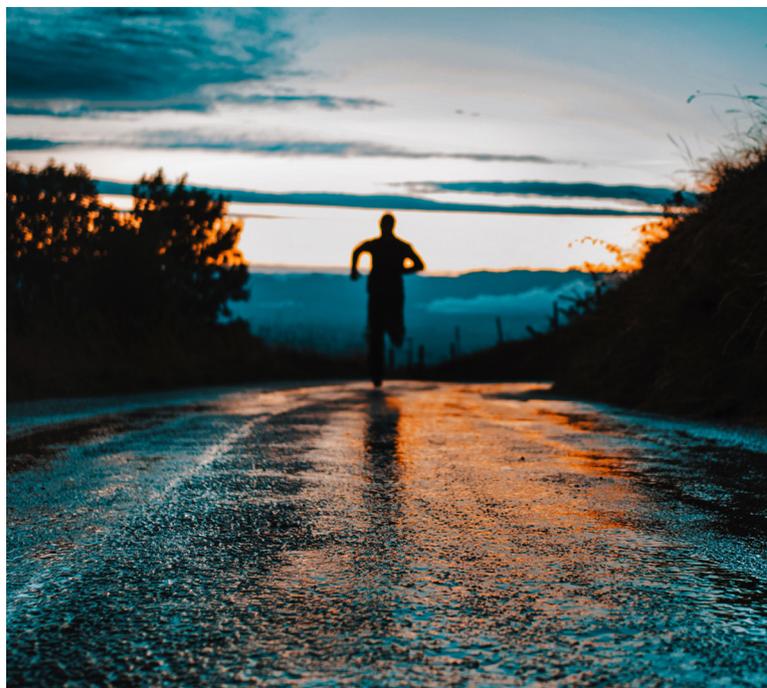
Com base numa boa narrativa, e com a motivação de trazer ânimo à comunicação das empresas num momento como este, a área de *Talent Engagement* da LLYC refletiu sobre as características que a comunicação corporativa deve hoje reunir:

- 1. Proximidade.** A comunicação deve ser capaz de assimilar, compreender e dar resposta às preocupações dos profissionais. É agora mais importante do que nunca usar uma linguagem clara, acessível e direta. O tempo dos discursos corporativos demorados e complexos faz parte do passado.
- 2. Sinceridade.** Para ser credível (uma característica que deve estar sempre presente, e principalmente nos tempos que correm), é necessário que seja radicalmente honesta, o que passa, muitas vezes, por expressar vulnerabilidade. Partilhar as nossas inquietações face ao futuro não é algo a evitar; na verdade, pode ser benéfico aceitar o estado de incerteza e conceder-lhe o espaço que lhe é devido.
- 3. Continuidade.** Nas palavras de Yago de la Cierva, «a ansiedade vai crescendo no vazio». Mais do que nunca, é preciso assegurar uma comunicação fluída com os nossos colaboradores, sem nunca perder o contacto com eles. Devemos ser a primeira fonte de informação de tudo o que esteja relacionado com a atividade laboral.
- 4. Bidirecionalidade.** Manter uma comunicação bidirecional torna-se um desafio para muitas organizações, uma vez que, ao exercício de gerar conteúdos, acresce a tarefa de garantir uma resposta. Contudo, se permitirmos que as preocupações dos profissionais fluam livremente, disponibilizando espaços próprios nos quais as possam expressar, e mostrando-nos disponíveis para as ouvir e trabalhar de forma a implementar medidas, então, o benefício será muito maior. Uma comunicação de natureza unidirecional confere uma falsa sensação de controlo, mas não é algo que reflita a realidade da organização. Não nos esqueçamos de que, se um profissional estiver a sentir uma certa inquietação, é provável que não seja o único.

**5. Proatividade.** A preocupação dos nossos profissionais brota do desconhecimento do futuro, de não saber o que virá depois. Ao prevermos este sentimento e estabelecermos uma comunicação que o antecipe e esteja já um passo à frente desta necessidade, estaremos a melhorar a nossa ligação e o engagement com os nossos colaboradores.

**6. Coerência.** A comunicação deve, em todos os momentos, revelar-se coerente com as nossas ações. É durante certas fases difíceis que surge a melhor oportunidade para provar qual é a nossa cultura organizacional e a abordagem que tomamos face aos problemas. Desta forma, importa sublinhar que devemos resistir à tentação de criar narrativas pomposas, mas esvaziadas de significado. Novamente, *storydoing* antes de *storytelling*, ou seja, muito antes da narração de histórias, deve vir a respetiva edificação.

**7. De longo prazo.** Façamos por manter a narrativa e a comunicação, mesmo após estar ultrapassado este momento que vivemos. São raros os aspetos que voltarão a ser como eram, pelo que, com o retomar da nossa rotina, é importante ter presente que os nossos funcionários, sem exceção, enfrentaram um momento traumático. Vejamos aqui uma oportunidade de gerar conteúdos e experiências que sirvam de catarse coletiva nos espaços de trabalho. Procuremos sempre aliar à capacidade de reação uma visão no longo prazo.





Além de uma sólida comunicação, outro aspecto fundamental **é a forma como esta é estabelecida**. A nossa narrativa ou comunicação corporativa deve ser feita:

- Através de **canais** digitais criados ou adaptados especificamente para as circunstâncias atuais da organização e dos seus profissionais, canais digitais ágeis, interativos e que se adequem à dada situação. É importante aferir se os canais que temos disponíveis são válidos e, caso tal não se verifique, que não tenhamos receio de criar novos canais.

- Os **quadros intermédios** desempenham um papel fundamental e, durante fases como esta, é frequente que estejam sob uma enorme pressão, pois nem sempre têm à disposição informação em primeira mão e, ao mesmo tempo, são eles o principal contacto pessoal que muitos profissionais têm com a empresa. Deverá ser criado um manual próprio para estes quadros intermédios, bem como disponibilizadas orientações sobre como gerir a equipa durante estes momentos e fornecidas ferramentas úteis de comunicação.

- O modo de atuar é mais importante que nunca, pelo que **dar o exemplo** revela-se como uma via adicional de transmitir a nossa narrativa. Não podemos exigir que os nossos profissionais ajam de uma certa forma, enquanto nos comportamos de outra. É fulcral reconhecer e premiar os comportamentos que deseja encorajar e garantir

que estes são adotados de imediato pelas posições de chefia da empresa.

- Através de uma **rede de embaixadores, tanto externos quanto internos**, que impulsionem a comunicação de registo mais informal. Procurar manter a normalidade é fundamental, dado que esta auxilia no reforço à tranquilidade da equipa. Deverão ser nomeados embaixadores dentro da organização e convidados a partilhar publicamente (via redes sociais, grupos etc.) e em privado (entre os colegas) o modo como decorre o quotidiano laboral nestas novas circunstâncias.

**“Os quadros intermédios desempenham um papel fundamental e, durante fases como esta, é frequente que estejam sob uma enorme pressão”**

Por último, mas não menos importante, devemos **manter registos e efetuar análises de forma permanente**. Hoje em dia, a tecnologia permite-nos recolher informação dos nossos profissionais quase em tempo real. Faça uso de ferramentas de inquérito para aferir como estão os profissionais da sua equipa e do que sentem falta. Ao ver que os tem em consideração, os seus profissionais sentir-se-ão ouvidos e, além disso, esta prática irá munilo de ideias sobre o tipo de mensagens e/ ou ações que devem ser reforçadas.

Não há dúvida de que a COVID-19 trouxe consigo uma onda de mudança: mudou o modo como trabalhamos, como nos relacionamos com a nossa empresa e como se relacionam os colaboradores entre si. Mudaram as nossas prioridades e os nossos comportamentos. Por isso, mudemos também a nossa forma de comunicar com as nossas pessoas, para estarmos unidos não só aqui e agora, mas também depois de passar esta momento excepcional.

**“Faça uso de ferramentas de inquérito para aferir como estão os profissionais da sua equipa e do que sentem falta”**

## AUTORES



**María Obispo.** Diretora a Área de Talent Engagement na LLYC. Maria é especialista em employer branding, employee advocacy e digitalização. Com mais de 14 anos de experiência no mundo da comunicação, tanto em empresas de comunicação e seguros como em empresas cotadas em bolsa. É licenciada em jornalismo pela Universidade de Navarra e tem um PDD da Escola de Negócios IESE. É professora convidada em diferentes cursos de mestrado e pós-graduação. Durante a sua carreira assessorou algumas das principais marcas e empresas em Espanha como a Repsol, Mercadona, Caixabank ou Campofrío.

[mobispo@llorentycuenca.com](mailto:mobispo@llorentycuenca.com)



**David González Natal.** Sócio e Diretor-Sénior de Envolvimento na LLYC. David González Natal iniciou a sua carreira profissional na LLYC em 2014. Atualmente é Diretor Sénior e líder global da área, coordenando oito mercados (Espanha, Portugal, Colômbia, Argentina, México, Peru, Brasil e Panamá). Dirigiu projetos emblemáticos para a Coca-Cola, Campofrío, Telefónica, BBVA, Multiópticas ou Gonvarri, vencedores de mais de 70 prémios nacionais e internacionais em comunicação, criatividade e marketing. Formado em jornalismo pela Faculdade Complutense de Madrid e CCO global pela ESADE, trabalhou em meios como o El Mundo ou Cadena Ser, além de fazer parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madrid e coordenador da agência Actúa Comunicação.

[dgonzalezn@llorentycuenca.com](mailto:dgonzalezn@llorentycuenca.com)

---

Este artigo foi escrito com a colaboração de **Rocío Tornero, consultora de Talent Engagement da LLYC.**

DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio e CEO para as Américas  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujjo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Diretora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor Sênior de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Sócia e Diretora Executiva da área Estúdio Criativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
Comunicação Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

San José

**Pablo Duncan - Linch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

Lima

**Gonzalo Carranza**  
Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

Quito

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

**Daniele Lua**  
Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00





## IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)