



**virtuous
company**

**GOVERNANÇA &
GESTÃO**

**A EMPRESA RESILIENTE: QUALIDADES PARA
O SUCESSO NO MUNDO PÓS-COVID-19**

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira



JULHO 2020

A EMPRESA RESILIENTE: QUALIDADES PARA O SUCESSO NO MUNDO PÓS-COVID-19

O mundo já estava bem complicado para os líderes empresariais até fevereiro deste ano. Em apresentações para diretorias e conselhos, eu costumava elencar um conjunto de **12 grandes megatendências** que já vêm redefinindo como as empresas atuam e criam valor.

Apesar de **diversos especialistas terem alertado durante anos para o risco de uma grande pandemia global**, a verdade é que ninguém esperava uma reviravolta sem precedentes como esta, e praticamente nenhum modelo de gestão de riscos contemplava esse “**cisne negro**”. O mundo simplesmente parou.

Megatendências de grande impacto sobre as empresas no Século XXI



Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira © Todos os direitos autorais reservados.
Não utilizar sem autorização formal do autor.

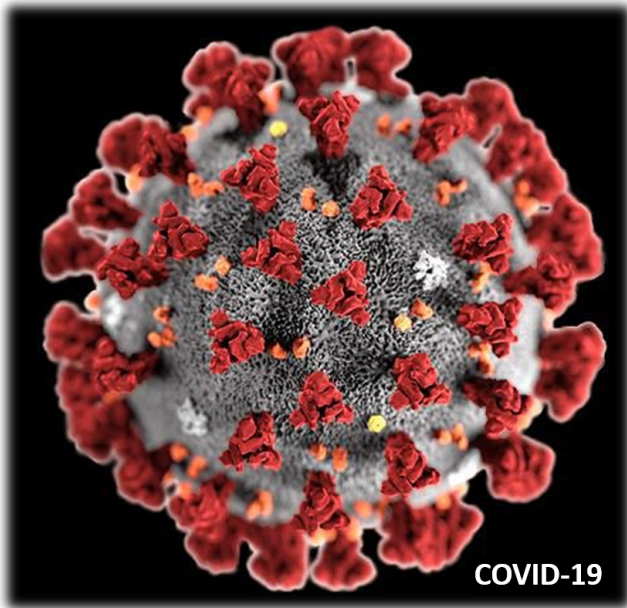
Essas megatendências incluem questões como a 4ª revolução industrial, a inteligência artificial e a era das máquinas inteligentes, as mudanças climáticas, as expectativas cada vez maiores dos stakeholders sobre o papel das empresas na sociedade e a chegada ao mercado de trabalho de novas gerações com novos valores e aspirações.

Com o surgimento da COVID-19, todas essas transformações, consideradas até então colossais, se tornaram relativamente pequenas. Ainda não está claro que mundo emergirá após a COVID-19.

Há muitas especulações para todos os gostos e, naturalmente, só o tempo dirá.

Há espaço para otimismo. É possível que saíamos dessa situação com: menor polarização política dentro dos países; maior cooperação entre as pessoas para lidarmos com os desafios globais de nossa época; a volta da confiança do público na ciência e nos experts em vez das verdades individuais inflamadas pelas redes sociais; e, com a valorização de um estilo de vida mais simples e menos acelerado.

A COVID-19: um mundo em suspenso



O que não parece haver dúvida é que este será um período marcante na vida de todos, a partir do qual um novo “normal” se estabelecerá.

Para as empresas, o que temos neste momento é sobretudo um exercício de perseverança e superação. Consequentemente, a questão mais importante para os líderes empresariais, agora e nos próximos anos, é criar organizações resilientes.

Isto é, empresas com a capacidade de se antecipar e reagir rapidamente às grandes mudanças – incluindo crises como esta – e não apenas sobreviver a essas transformações, como também se adaptar e emergir melhor do que antes.

A resiliência, portanto, é a capacidade de se adaptar às mudanças, crescer com as adversidades e ter sucesso em um mundo de incertezas. **E uma empresa construída para ser resiliente é preparada para durar indefinidamente.**

O desafio mais importante em um mundo em transformação: Criar organizações resilientes

Esta característica será absolutamente essencial em um século XXI no qual, ao que tudo indica, as empresas passarão por uma sucessão de choques causados por fatores imponderáveis, como a atual pandemia, ou pelas enormes transformações tecnológicas, ambientais e sociais em curso.

Essa total imprevisibilidade, resultado da equação “mudanças em alta velocidade + mundo interconectado”, já é – e será cada vez mais – a marca do nosso tempo.

Como já dizia o célebre Peter Drucker, **“o maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência, é agir com a mesma lógica de ontem.”**

Uma maneira perfeita de **não** ter sucesso em um mundo como este é configurar a empresa como se ainda estivesse no business as usual do século XX. Isto é: rígida, piramidal, hierárquica, linear, processual, muitas vezes vazia, sem sentido e movida nos seus procedimentos internos por uma crença ilusória de imparcialidade e racionalidade nas decisões.

Em outras palavras, a receita para o **insucesso** é continuar a pensar na empresa como se ela fosse uma grande máquina na qual se colocam recursos de toda a sorte – inclusive recursos humanos – com o objetivo exclusivo de produzir resultados financeiros com a máxima eficiência possível.

Este tipo de organização pode eventualmente funcionar bem em um ambiente estático, que premia a repetição, a escala e a eficiência, e no qual se concorre com outras empresas com as mesmas práticas.

Contudo, é a receita para o desastre em um mundo extremamente dinâmico e cada vez mais humanizado que tenderá a emergir pós-COVID-19.

E quais são os atributos de uma empresa resiliente?

Existem naturalmente aspectos financeiros e operacionais. Esta crise mostrou, por exemplo, que é necessário ter uma gestão de caixa mais conservadora do que o preconizado por muitos financistas, que é preciso montar cadeias de suprimento que priorizam a redundância e

backups em lugar da obsessão pela eficiência e minimização de custos, e que é preciso contar uma infraestrutura robusta de TI que viabilize a digitalização dos principais processos rapidamente.

Como organizações humanas, contudo, o elemento incomparavelmente mais importante de uma empresa resiliente é o cultural. Uma empresa precisa estar não apenas financeiramente e operacionalmente pronta para as adversidades, mas sobretudo culturalmente preparada.

Uma empresa culturalmente resiliente possui **três** qualidades fundamentais. **Ela aprende continuamente, é ética (no sentido de que estabelece relacionamentos saudáveis do tipo ganha-ganha com todos os seus stakeholders), e persegue autenticamente um propósito mais amplo além do resultado financeiro.**



A EMPRESA QUE APRENDE

Em uma sociedade do conhecimento caracterizada pela mudança, se as pessoas e as empresas não estão aprendendo diariamente, então elas por definição já estão se tornando obsoletas.

É importante destacar que a palavra “aprender” tem uma conotação muito mais ampla do que apenas se manter atualizado ou ser exposto a novos conhecimentos.

“Aprender” significa: 1) saber o que não está indo bem no dia a dia da empresa em relação a questões operacionais, comerciais, éticas etc. (e, naturalmente, corrigir rapidamente esses problemas); e, 2) ser capaz de inovar continuamente.

Não é possível criar uma “empresa que aprende” por decreto. É preciso desenvolver as condições para que esta virtude floresça.

Existem três atributos principais para criar uma empresa que aprende continuamente.

O primeiro, que é a base para os outros dois, é a segurança psicológica.

Segurança psicológica significa criar um ambiente no qual as pessoas não têm medo – e sintam que têm até um dever – de compartilhar suas dúvidas, reportar os erros ou condutas antiéticas e contribuir com novas ideias.

O objetivo da segurança psicológica é muito simples: eliminar o medo das pessoas no dia a dia da organização e fazer com que elas possam ser elas mesmas.

Isto é, eliminar o medo de se expor, de divergir do grupo, de questionar os superiores, de sofrer retaliações, de parecer incompetente, de ser rotulado como problemático e, obviamente, o medo de ser demitido.

Quando as pessoas pensam em falar algo no dia a dia corporativo, elas sempre ficam na dúvida entre falar ou ficarem caladas. Há uma percepção generalizada nas empresas de que é mais seguro ficar em silêncio.

Se a pessoa não fala, ela não corre riscos. E como diz a frase popular no mundo corporativo, “ninguém jamais foi demitido por ficar calado.”

E é isto que faz com que, entre outras coisas, as notícias ruins não subam na hierarquia. Os erros não são reportados e, com isso, a organização simplesmente não aprende como pode melhorar continuamente.

Quem está lá em cima muitas vezes fica simplesmente “vendido” e, com frequência, as principais lideranças são surpreendidas quando pequenos problemas aparecem já como uma bola de neve gigantesca.

É claro que este tipo de comportamento é ainda mais desastroso em momentos de crises e grandes mudanças. É aí que os problemas precisam ser reportados imediatamente, sob pena de afetar até a continuidade da organização.

Para lidar com crises, as pessoas que estão na alta gestão precisam saber o que está acontecendo nas suas empresas. E para saber o que de fato está acontecendo, você precisa de um ambiente com elevada segurança psicológica.

Do contrário, as más notícias não chegarão ao topo (ou chegarão tarde demais).

É fundamental, portanto, se livrar da cultura do medo se a empresa quiser de fato se tornar resiliente.

Há dezenas, se não centenas, de estudos científicos que mostram que a segurança psicológica faz com que: i) os problemas sejam reportados com maior frequência; ii) os erros sejam corrigidos mais rapidamente; e iii) as pessoas passem a recorrer menos às chamadas “gambiarras organizacionais” (situações em que um indivíduo consegue realizar a tarefa, mas de um jeito que gera problemas futuros muito maiores para a organização).

A outra questão importante da segurança psicológica é que, em um ambiente de medo, não são apenas as notícias ruins que não circulam. As ideias potencialmente boas também não sobem.

Sem segurança psicológica não há experimentação, e sem experimentação não há inovação, que é o segundo elemento-chave da empresa que aprende.

É desnecessário discorrer extensivamente sobre a importância da inovação em um mundo como o nosso.

Trata-se de um tema sempre relevante, que se torna absolutamente crítico para a sobrevivência das empresas em momentos de grandes transformações como o atual.

Para criar um ambiente propício à experimentação, muita gente diz que é preciso tolerar os insucessos. Na verdade, as empresas têm que ir além: elas devem até mesmo celebrar as iniciativas que não dão certo, desde que se aprenda alguma com elas.

Este talvez seja o principal diferencial das empresas de vanguarda do Século XXI: elas entendem que os insucessos são parte inseparável do aprendizado em sua jornada rumo à excelência.

Afinal de contas, o caminho para o sucesso não é uma linha reta e, como diz o ditado, é errando que se aprende.

Existem empresas como a norte-americana W.L. Gore, por exemplo, que até festejam os projetos que não dão certo em ocasiões regadas a cerveja e champagne, enquanto outras como a X Development, uma empresa do grupo da Google, chegam até a pagar bônus para as pessoas que participaram desses fracassos.

Tudo para fazer com as tentativas de inovar sejam valorizadas e, assim, as pessoas joguem para ganhar em vez de jogarem para se autopreservar e não perder.

Outra coisa que faz as pessoas jogarem para ganhar é a terceira característica de uma organização que aprende: a instauração de um ambiente que ative a motivação intrínseca latente na enorme maioria das pessoas, de maneira que se sintam automotivadas a dar o seu melhor diariamente.

Isto fará com que todos os membros da organização procurem desempenhar suas atividades com excelência pelo próprio prazer pessoal, tornando o trabalho um prêmio em si mesmo e não um meio para ganhar algum tipo de prêmio.

A motivação intrínseca é ainda mais importante em momentos de crise onde, de um lado, as pessoas tendem a ficar mais paralisadas e, de outro, a empresa tende a ficar mais dependente da iniciativa voluntária individual (uma vez se torna mais difícil acompanhar de perto o que as pessoas estão fazendo remotamente).

1. Segurança psicológica



2. Experimentação e inovação



3. Motivação intrínseca



Segundo inúmeras evidências científicas, as pessoas se sentem mais automotivadas em ambientes que proporcionam elevada autonomia, desenvolvimento pessoal e relacionamentos pessoais saudáveis, com sensação de pertencimento e comunidade.

E é por isso que as empresas devem investir em novas práticas como a autogestão e a máxima flexibilidade no trabalho, de maneira que as pessoas possam se concentrar nas atividades que acreditam estar alinhadas ao que fazem de melhor. Para se destacar como uma organização que aprende, as empresas precisam mudar o foco dos sistemas de incentivo.

Elas precisam passar a dar uma ênfase bem maior na geração de elevada motivação intrínseca nos seus colaboradores e dar cada vez menos peso à abordagem tradicional da “cenoura e do chicote” centrada nas recompensas financeiras e nas ameaças de punição.

A figura a seguir resume as três qualidades fundamentais de uma empresa que aprende continuamente.



A EMPRESA ÉTICA

Muito poderia ser dito sobre um tema com pelo menos dois mil e quinhentos anos de debates.

Para simplificar, a ética diz respeito a relacionamentos: Quais são os princípios, valores e normas de conduta que pautam nossa relação com as pessoas e nosso planeta? Vale tudo? Até onde vamos e não vamos? Nos delimitamos apenas pela lei?

Um comportamento ético é resultado da capacidade de refletirmos sobre as consequências de nossos atos ou omissões e de controlarmos nosso impulso egocêntrico em prol do interesse coletivo.

O mesmo raciocínio vale para as empresas.

Uma empresa ética considera continuamente os impactos de suas ações sobre seus stakeholders. Ela avalia o mérito de suas decisões não apenas sob as perspectivas comercial, jurídica e técnica, mas – principalmente – sob a perspectiva da ética.

**“Esta é uma decisão ética?”,
“Quais são as consequências
do que estamos fazendo?” e
“Esta é a coisa certa a fazer?”
são perguntas feitas no dia a dia
das empresas éticas.**

A ética não se limita, contudo, à reflexão. Ela é sobretudo ação. Como já dizia Aristóteles, o objetivo da ética é praticar a virtude, não apenas saber o que é o certo a fazer.

Por isso, a ética empresarial refere-se primordialmente a comportamentos em vez de documentos.

Uma empresa ética está disposta a sacrificar ganhos de curto prazo para que seus stakeholders possam coexistir melhor ao longo do tempo. Ela compreende que a lei é o piso, não o teto, de suas ações.

Embora existam cada vez mais evidências científicas de que empresas mais éticas obtêm melhor desempenho sustentável, a verdade é que, em muitas situações específicas, vale a ideia do “no pain, no ethics” (“sem dor, sem ética”).

A principal marca de uma empresa ética é a capacidade de criar relacionamentos saudáveis do tipo ganha-ganha com todos os seus stakeholders. Seus líderes a veem como um sistema interdependente cuja força deriva da qualidade dos vínculos entre seus elementos.

A palavra “relacionamento” é fundamental. Ela embute o horizonte de longo prazo nas relações. Em um mundo corporativo extremamente transacional – em vez de relacional – construir relações sustentáveis é muito diferente de realizar um série de transações ao longo do tempo.

Uma empresa ética portanto, se preocupa genuinamente com o bem-estar de seus empregados, clientes, fornecedores e outros públicos. Ela os vê como um fim em si mesmo, não apenas como meio para se fazer mais dinheiro.

É por isso que, nos momentos de dificuldades, as empresas éticas têm a boa vontade, a confiança e apoio de seus stakeholders.

Esses públicos procuram ajudá-las ativamente nessas circunstâncias por perceberem que a organização é justa e tem um papel importante nas suas vidas.

Há vários exemplos de empresas que só conseguiram sobreviver a períodos difíceis graças ao apoio decisivo de seus stakeholders.

Entre eles, estão o caso da Whole Foods Market no início de suas atividades (quando sua única loja sofreu uma enchente que decretaria sua falência) e os da The Container Store e Barry-Wehmiller, que conseguiram emergir da crise global de 2008 com resultados recordes nos anos seguintes graças ao apoio de seus funcionários, clientes e fornecedores.

Naturalmente, o inverso também é verdadeiro. Em momentos de crise, as empresas éticas têm uma ótima oportunidade de ajudar os stakeholders mais frágeis de seu ecossistema. Isso deixará marcas positivas duradouras em sua reputação, credibilidade e vínculos de longo prazo.

Uma empresa ética possui três atributos principais: valores sólidos vivenciados diariamente, cultura ética e um estilo de liderança virtuoso em todos os escalões.

Começemos pelos valores. Roy E. Disney, ex-presidente do conselho da Disney, afirmou em certa ocasião que “Não é difícil tomar decisões difíceis quando você sabe quais são os seus valores.”

Ele acertou em cheio. Os valores servem exatamente para isso: identificar os princípios ou motivadores que devem nortear as escolhas e os comportamentos das pessoas no dia a dia.

Praticamente todas as empresas possuem um conjunto de valores nobres com referências a temas como integridade, honestidade, transparência, respeito a clientes e aos funcionários. Na maioria, contudo, há um oceano de distância entre os valores declarados ou aspiracionais (como gostariam de viver) e suas decisões e operações diárias (como vivem atualmente).

O valor supremo de muitas empresas, na prática, é apenas quanto dinheiro elas fazem. Quando isso acontece, cedo ou tarde ocorrerão graves problemas éticos.

Por outro lado, as empresas de fato orientadas por valores sólidos obtêm diversos benefícios tangíveis, como maior engajamento dos funcionários, atração de melhores talentos, maior inovação, menos gastos com controles e, inclusive, maior rentabilidade.

A segunda condição para uma empresa ser ética é, obviamente, ser capaz de instaurar uma cultura ética.

Isto exige alinhar dois sistemas de valores. O primeiro é o sistema formal ou tangível. Isto é, aquilo que está estabelecido nos documentos e procedimentos da organização, como seu código de conduta, declaração de missão e políticas para contratar, avaliar, promover e substituir as pessoas.

O segundo sistema é o informal ou intangível. Ele representa os sinais implícitos sobre o comportamento esperado das pessoas no dia a dia corporativo. Isso inclui as normas sociais da empresa, as regras não escritas para sobreviver e prosperar na organização, as histórias de corredor e as atitudes das pessoas de referência.

Quando os dois sistemas apontam para a mesma direção, a empresa faz com que as decisões e comportamentos éticos sejam algo natural, automático e habitual em seu dia a dia. Quando há discrepância significativa entre os dois, contudo, as regras formais se tornam irrelevantes e prevalecem as normas tácitas e os hábitos cotidianos.

E o que é necessário para construir uma cultura ética? Obviamente que há boa sobreposição com as qualidades da “empresa que aprende” mencionadas anteriormente, como segurança psicológica e motivação intrínseca.

Além desses elementos, é fundamental criar um ambiente caracterizado por elevada confiança, transparência, cuidado, empatia, emoções positivas e justiça organizacional (a percepção dos colaboradores de que a empresa é justa com eles).

A maioria das empresas reconhece e idealiza essas qualidades. Todavia, elas são muito difíceis de serem convertidas em realidade no cotidiano das organizações.

Vamos pegar o exemplo da confiança. Confiar significa se colocar voluntariamente em uma posição de vulnerabilidade com base em uma expectativa positiva de como a outra parte vai se comportar ou decidir.

Em um mundo transacional em que a competição é palavra de ordem, são raras as pessoas e empresas que aceitam se colocar em uma posição de vulnerabilidade. Ninguém quer baixar a guarda. Como resultado, as relações de confiança – verticalmente ou horizontalmente nas empresas e entre as empresas e seus stakeholders – não se desenvolvem.

É por isso que em momentos de crise e grandes mudanças como o atual, ter atitudes compatíveis com os valores declarados e praticar uma cultura com qualidades como a confiança, a transparência e o cuidado se torna ainda mais crítico e desafiador.

Para criar uma cultura ética é necessário, sobretudo, liderança. Em particular, líderes virtuosos que se vejam como curadores de suas organizações e procurem entregá-las melhor do que as receberam. Este é o terceiro atributo de uma empresa ética.

Em todos os escalões é preciso desenvolver líderes que procurem: 1) servir em vez de serem servidos; 2) desenvolver pessoas; e, 3) criar um ambiente inspirador, justo, inclusivo, seguro e emocionalmente positivo.

Esses líderes devem ser capazes de proporcionar aos membros de suas equipes duas categorias de experiências: uma de universalidade e outra de singularidade.

A experiência da universalidade significa fazer com que as pessoas sintam estarem unidas na busca por algo maior e mais amplo que elas mesmas, que percebam que conjuntamente poderão chegar a realizações que nunca conseguiriam individualmente, e que compreendam diariamente a importância de seu trabalho e os impactos que causam na vida dos outros.

A experiência da singularidade, por sua vez, significa fazer com que cada pessoa perceba ser tratada como um ser humano único, com suas peculiaridades.

Isso quer dizer: ser ouvido, ser reconhecido, ser confiável, ser alocado a tarefas alinhadas ao que fazem de melhor, e, principalmente, sentir que do outro lado há uma liderança que se preocupa genuinamente com elas como ser humano, muito além das questões profissionais.

Para exibir um estilo de liderança virtuoso, é preciso muito mais do que inteligência analítica, que a maioria dos gestores de algum modo têm.

É preciso fundamentalmente de maturidade como ser humano e elevada inteligência emocional, moral e sistêmica.

Vale também destacar que esse estilo de liderança virtuosa exige diversas características tidas atualmente como “femininas”, tais como empatia, humanidade, cooperação, intuição, capacidade de escuta ativa e valorização de relacionamentos.

É desnecessário discorrer sobre a importância ainda maior das lideranças em períodos de crise. Nesses momentos, é preciso ser realista e transparente, e, ao mesmo tempo, otimista e humano.

Curiosamente, alguns dos países mais elogiados na condução da atual crise da COVID-19, como Alemanha, Taiwan, Nova Zelândia e Islândia, são liderados por mulheres. Por outro lado, esta crise, que não perdoa a incompetência, tem sido útil para desmascarar líderes bravateiros e com estilo tóxico que oferecem soluções simplórias para problemas complexos.

A figura abaixo resume as três qualidades fundamentais de uma empresa ética.



1. Vivência diária dos valores



2. Cultura ética



3. Liderança virtuosa



A EMPRESA COM PROPÓSITO

Propósito tornou-se um tema popular no mundo corporativo depois que algumas referências do mercado vieram a público falar sobre sua importância, **como Larry Fink (CEO do BlackRock) em 2018, os 181 CEOs da Business Roundtable no ano passado e, mais recentemente, o Manifesto 2020 do Fórum de Davos.**

Isto levou a um certo “hype” ou promoção excessiva do tema, que virou um daqueles tópicos que as grandes empresas e os líderes corporativos não podem ignorar.

A realidade é que, apesar de muitas companhias falarem sobre propósito atualmente, pouquíssimas conseguiram tornar este tema algo concreto e prioritário no seu dia a dia. O modismo não diminui a relevância do propósito.

Quando uma organização consegue inspirar e incutir em seus membros a percepção de que estão todos unidos em prol de uma causa nobre, ela passa a contar uma fonte colossal de energia, motivação e coesão.

Um senso de propósito autêntico também faz com que os demais stakeholders, como clientes, fornecedores e comunidade, se sintam parte de uma causa justa e alinhada ao bem comum para a qual vale a pena contribuir.

Ter um propósito além do resultado financeiro é um diferencial ainda maior em períodos de crises e dificuldades.

Nesses momentos, é fundamental ter convicção de que dias melhores virão. E a existência de uma causa maior é a chave para fazer com que os membros da organização demonstrem perseverança na construção do futuro idealizado.

As crises também são uma ótima oportunidade para as empresas deixarem um legado positivo duradouro junto aos seus stakeholders por meio do propósito. **Um exemplo concreto ocorreu com a Meu Móvel de Madeira.** Em junho de 2014, uma enchente atingiu a pequena cidade catarinense de Rio Negrinho, sede da empresa. Milhares de pessoas tiveram suas casas inundadas. Por sorte, a empresa não foi afetada diretamente.

Suas lideranças e colaboradores perceberam então que seu propósito de “Fazer da Sua Casa o Melhor Lugar do Mundo” não se referia apenas aos seus clientes. Eles se uniram em um mutirão para limpar dezenas de casas nos finais de semana.

O resultado foi positivo para todos. Não apenas a comunidade foi beneficiada, como a coesão sem precedentes entre os funcionários fez com que seu índice de satisfação dos clientes aumentasse nas semanas seguintes apesar de todo o período de dificuldades. Para seu CEO, o episódio demonstrou algo muito poderoso: que pessoas felizes com uma percepção mais ampla de seu papel fazem as coisas ainda melhor.

É importante destacar também o outro lado da moeda. Quando não há um senso de propósito, tem-se a chamada “empresa das horas boas”.

Isto é, aquela organização que segura as pessoas apenas pelo bolso e que, na primeira adversidade, tende a desaparecer por não haver nada além do dinheiro que prenda seus membros.

Peter Drucker já havia percebido isso muito tempo atrás, ao afirmar que “quando não há um compromisso coletivo com um objetivo maior, não existe sequer uma empresa. O que existe é uma turba, um bando, um agrupamento.” Ou seja, uma aventura que pode dar certo por algum tempo.

Os períodos de adversidade, portanto, são o teste de fogo para as empresas demonstrarem a autenticidade de seu propósito e valores. Seu comportamento nessas situações será lembrado por seus stakeholders por muito tempo.

Para criar uma empresa genuinamente orientada para um propósito maior, são necessárias três iniciativas principais.

A primeira iniciativa, e mais fundamental, é rever o próprio conceito de sucesso.

Em vez de maximizar o resultado financeiro, é preciso que suas lideranças evoluam para um conceito de sucesso mais amplo que tem como objetivo maximizar o propósito da organização. Isto não significa deixar de gerar valor para os acionistas.

Pelo contrário. Alcançar um resultado financeiro satisfatório é condição essencial para que a empresa possa continuar a financiar sua causa e, assim, gerar um impacto ainda mais positivo para seus stakeholders.

A diferença, neste caso, é que auferir um retorno justo para os acionistas passa a ser visto como consequência, não como fim em si mesmo, da busca pela criação de valor compartilhado e sustentável para todos os stakeholders.

Orientar a empresa para um propósito maior é uma grande mudança de paradigma.

A segunda resolução estrutural para que isso aconteça é mudar a forma como a alta gestão está habituada a administrar a organização.

Isto significa evoluir da pretensão de tentar prever e controlar o futuro (a tradicional abordagem do *predict and control*) para desenvolver a capacidade de sentir e responder continuamente ao ambiente externo utilizando o propósito da organização como norte para as decisões (o *sense and respond*).

É incrível que, em um século XXI tão volátil, acelerado e imprevisível, a maioria das empresas ainda gaste uma quantidade enorme de energia, tempo e recursos tentando prever e controlar o futuro. Em particular, por meio de processos detalhados de planejamento estratégico que muitas vezes mais parecem um verdadeiro ritual de “dança da chuva” coletiva.

Cada vez mais, as empresas precisam se concentrar na responsividade e na flexibilidade. Isso não significa não ter rumo. A direção a seguir, e os parâmetros do que fazer ou não diariamente, passam a ser determinados pelo propósito, valores e visão estratégica da organização.

Uma das consequências dos planos estratégicos rígidos e excessivamente detalhados é a prática do cascadeamento de metas. Cada indivíduo recebe suas metas e passa a segui-las cegamente, mesmo quando o cenário externo já mudou completamente. Este verdadeiro dogma é resultado da obsessão dos líderes corporativos em tentar controlar o incontrolável.

A solução corresponde à terceira iniciativa para criar uma empresa com propósito: eliminar grande parte da parafernália de indicadores – incluindo os confusos modelos de avaliação de desempenho individual – e passar a se concentrar em cascadear sentido, valores e exemplo em vez de cascadear números.

Passar a cascadear sentido e valores, em vez de números é a terceira iniciativa para criar uma empresa com propósito.

Isto significa fazer com que as lideranças em todos os níveis se dediquem primordialmente a inculcar diariamente um senso de propósito e sentido nos membros de suas equipes (o “por quê” de estarem ali) em vez de se concentrar em monitorar inúmeros indicadores estabelecidos unilateralmente (“o que” fazer).

Pode parecer radical, mas há várias evidências científicas e casos concretos de empresas que mostram que sistemas gerenciais extremamente complexos – que tem com objetivo controlar e padronizar tudo e todos – geram muito mais custos do que benefícios às organizações.

A figura abaixo resume as três qualidades fundamentais de uma empresa com propósito.



1. Maximiza o propósito como conceito de sucesso



2. Sente e responde ao ambiente externo com propósito como Norte



3. Cascadeia sentido em vez de números



A EMPRESA RESILIENTE: SÍNTESE



Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira © Todos os direitos autorais reservados.
Não utilizar sem autorização formal do autor.

A figura acima resume as três qualidades de uma empresa resiliente: a empresa que aprende, é ética e tem um propósito maior.

A sobreposição entre os círculos mostra como esses conceitos são interconectados.

Para dar concretude a esses temas, é fundamental começar a mensurá-los. Há métricas para isso.

É possível medir de maneira objetiva a segurança psicológica, a cultura ética, um estilo de liderança virtuoso e a orientação para um propósito maior, para citar alguns exemplos.

Executivos e conselheiros que têm como prioridade construir empresas culturalmente resilientes devem passar a medir e a monitorar continuamente como suas organizações estão em relação a essas qualidades.

Adicionalmente, mostro na figura a seguir um conjunto de elementos que servem como pano de fundo para as qualidades de uma empresa resiliente.

Eles incluem temas como autonomia, confiança, respeito, diversidade e inclusão. Sem investir nesses fundamentos, não é possível construir organizações de excelência no século XXI.



Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira © Todos os direitos autorais reservados.
Não utilizar sem autorização formal do autor.

Na parte inferior da figura, destaco a base de toda a concepção que descrevi ao longo desta série: a existência de uma premissa positiva sobre o ser humano nas principais lideranças da organização.

Se os líderes partirem do pressuposto que as pessoas são preguiçosas, burras e mal intencionadas, então será impossível construir empresas resilientes com as qualidades mencionadas.

O motivo? As lideranças criam sistemas e procedimentos que refletem sua visão sobre os outros. E, como as pessoas tendem a responder de acordo com o modo como são tratadas, isto leva a uma verdadeira profecia autorrealizável.

Se as lideranças esperam o pior das pessoas, então provavelmente é isso que elas verão e terão.

Por outro lado, o inverso também é verdadeiro.

Há muitos casos positivos de empresas que comprovam que as pessoas tendem a responder de modo extremamente positivo quando suas lideranças acreditam nelas e transmitem confiança, responsabilidade e humanidade.

Por isso é essencial partir de uma premissa positiva para despertar o que as pessoas têm de melhor.

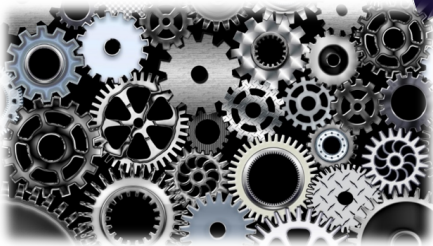
UMA IMPLICAÇÃO CRUCIAL E CONCLUSÃO

O modelo de resiliência empresarial que desenvolvi requer uma mudança de mentalidade de muitos líderes corporativos.

Em vez de pensar em suas empresas como uma grande máquina, é preciso passar a vê-las como um sistema vivo.

A ideia da empresa como máquina é resultado de um pensamento mecanicista e linear típico da era industrial. Esta visão é voltada para a eficiência e o desempenho de curto prazo. Ela pode fazer algum sentido quando se enfrenta problemas simples em um ambiente estável. Em um ambiente dinâmico, complexo e imprevisível, ele não funciona.

Da empresa como máquina à empresa como sistema vivo



Século XX



Século XXI

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira © Todos os direitos autorais reservados.
Não utilizar sem autorização formal do autor.

É preciso evoluir para um pensamento sistêmico baseado na biologia. Um sistema vivo é incomparavelmente mais resiliente do que uma máquina.

Nesta crise da COVID-19, por exemplo, a natureza tem dado um grande exemplo de resiliência.

Em poucos dias, os canais de Veneza voltaram a ter peixes, algas, e cisnes, enquanto várias metrópoles têm tido uma

verdadeira invasão de animais selvagens, que incluem coiotes em São Francisco, pumas em Santiago e até leões da montanha na capital do Colorado.

A natureza é extremamente adaptável, flexível e sempre encontra uma maneira de se regenerar, de voltar a florescer em circunstâncias diferentes.

A resiliência dos sistemas vivos



O mesmo vale para *as empresas que aprendem continuamente, constroem relacionamentos saudáveis com seus públicos e perseguem um propósito maior*: elas conseguem se adaptar às novas circunstâncias, se reinventar e voltar a prosperar.



Sobre o autor:

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira é fundador da Virtuous Company, uma consultoria de alta gestão dedicada a aportar conteúdo de ponta em ética empresarial, governança corporativa, cultura, liderança, diversidade, propósito e futuro do trabalho. Dr. Di Miceli é autor dos livros “The Virtuous Barrel: How to Transform Corporate Scandals into Good Businesses”, “Ética Empresarial na Prática: Soluções para a Gestão e Governança no Século XXI”, “Governança corporativa: o Essencial para Líderes” e “Governança corporativa no Brasil e no Mundo”.
alexandre@virtuouscompany.com

Essas serão as empresas de excelência neste século XXI de choques sucessivos e transformações constantes.

Se você gostaria de discutir este relatório, entre em contato com o autor.

Agradecimentos à Profa. Dra. Angela Donaggio pelos valiosos comentários e sugestões e à Gabriele Garcia pela editoração.

Favor citar este relatório como:

Di Miceli da Silveira, A. (2020). “A Empresa Resiliente: Chaves para o Sucesso no Mundo Pós-COVID-19”. Relatório Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva. Disponível em www.virtuouscompany.com