

Felipe Dal Belo | Conselheiro da USP, Sr. Advisor Kroll | Duff&Phelps, foi Chief Compliance & Risk Officer TIM e Coca-Cola

A pandemia: no final de 2019, os telejornais asiáticos, e logo em todo o globo, anunciavam a chegada da Covid-19 (Coronavírus). Até então, sem muita preocupação, já que os sintomas manifestados em estágio inicial eram semelhantes aos de outras gripes registradas na sociedade moderna, como a aviária em 2004 e a suína em 2008. Mas, não demoraria muito para que todos fôssemos perplexos com a extensão e o impacto do novo vírus, que acabou acelerando um novo padrão de normalidade na relação entre organizações, sociedade, meio ambiente, autoridades e uso das tecnologias.

A sociedade: inevitavelmente, os reflexos no comportamento das pessoas foram de medo, pânico, incerteza e desespero, ao verem seus empregos, negócios e o futuro sem a mínima previsão de solução, já que presidente, governadores, entidades e agências reguladoras apresentavam medidas desconexas e sem coordenação. Era preciso reagir imediatamente sobre o verdadeiro papel dos líderes no sentido amplo da função, além do perímetro corporativo. Estavam todos atônitos num contexto verdadeiramente VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), que exigia a mobilização de CEOs e líderes globais.

Impactos econômicos: de acordo com o último relatório da Oxford Economics, de 15 de abril, a expectativa é de queda de 6,8% na atividade econômica do PIB global no primeiro semestre, resultando em um desempenho negativo de 2,8% em todo o ano de 2020. Uma contração muito pior do que a queda de 1,1%, registrada em 2009.

Por outro lado, no dia 10 de abril, líderes de diversos países anunciaram planos de estímulo, no valor de US\$ 10,6 trilhões – o equivalente a oito planos Marshall (pós-Segunda Guerra Mundial). A maioria dos gastos foi direcionada a três grandes áreas: apoio às necessidades básicas dos cidadãos, preservação dos empregos e ajuda às empresas para sobreviverem mais um dia.

Lideranças internacionais: outro fator a se considerar são os cenários de disrupção e riscos, mapeados no último encontro do Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, realizado em janeiro deste ano. O WEF levou em conta, principalmente, o grau de severidade e a probabilidade de eventos relacionados às mudanças climáticas, conflitos geopolíticos, guerras comerciais e ameaças de ataques cibernéticos, mas não cogitava de uma ameaça tão invisível e silenciosa como a da pandemia. Embora Bill Gates já tivesse nos alertado, em 2015, num famoso *talk show*, sobre a fragilidade das estruturas e procedimentos de gestão de crises e incidentes, em particular no combate a pandemias como as anteriores, nenhum avanço sistêmico foi evidenciado por parte dos órgãos mundiais responsáveis pela saúde pública global.

O novo normal: os impactos das 10 megamudanças na sociedade da hiperconectividade e da Quarta Revolução Industrial – digitalização, mobilização, ecranização, desintermediação, transformação, inteligência, automação, virtualização, antecipação e robotização – já haviam sido amplamente debatidos e as mudanças difundidas, como afirma o futurólogo Gerd Leonhard, em seu livro “Tecnologia versus humanidade” (2016). Tecnologias que permitiram às corporações, algumas ainda não preparadas, e às pessoas, a se adaptarem ao novo contexto de isolamento social e que, certamente, anteciparam o novo normal nas relações comerciais, trabalhistas, educacionais, médicas e sociais.

No entanto, pasmem novamente, nada tinha sido previsto no combate aos micro-organismos capazes de abreviar a vida de 134.603 indivíduos e um total de 2.083.000 casos confirmados, em todo o mundo, até o final de abril. Novas oportunidades se abrem, no campo da engenharia genética e uso da inteligência artificial e do aprendizado de máquina, na elaboração de algoritmos, utilizando bases de dados no enfrentamento desses desafios.

O que esperar dos C-levels: como não restam dúvidas de que o surgimento do Coronavírus é um evento sem precedentes, um novo olhar foi lançado sobre o perfil das lideranças, sejam chefes de estado ou executivos C-level. Os princípios básicos de uma exemplar estrutura de governança corporativa, pública ou privada, (prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade corporativa) nunca foram tão debatidos e exaustivamente revistos nos Comitês de crises e riscos das organizações.

Os executivos C-levels, em particular, a quem dirigimos esta reflexão, têm um papel fundamental no *turnaround* de suas existências, com os critérios ASG (*ESG* em inglês) – Ambiental, Social e Governança – se tornando pauta prioritária de seus planejamentos estratégicos. Já existem fundos de diversos tipos, especialmente na Europa e Estados Unidos, investindo no chamado *moral money* e participando, muitas vezes majoritariamente, de organizações que têm entre seus pilares estratégicos o conceito do capitalismo consciente, como bússola que as norteiam. A embolorada e antiquada prática do *greenwashing*, adotada por lideranças com outro modelo mental, não é mais capaz de enganar a sociedade atual e as gerações futuras.

A liderança e a gestão (*management*) devem dedicar grande parte de suas energias a seis princípios fundamentais numa recuperação, baseada no mercado, que substitua a paralisação econômica, na qual governos e bancos centrais estão desempenhando papel decisivo. Chamados de “Princípios das partes interessadas na era Covid”, são eles:

- Manter os funcionários seguros
- Garantir “continuidade comercial compartilhada” para fornecedores e clientes
- Manter preços justos para os consumidores
- Oferecer “apoio total” às empresas, governos e sociedades
- Proteger a viabilidade de longo prazo das empresas para os acionistas
- Continuar a perseguir metas de sustentabilidade de longo prazo, “inabaláveis”.

A nova liderança do século 21 deve estar atenta com as questões sociais e não apenas financeiras, ambientais e não industriais, com equilíbrio emocional e não somente racional, consciente de suas limitações, empática à realidade dos outros, resiliente, flexível, adaptável e capaz de alcançar os resultados a partir de uma relação de confiança, em que empresa e indivíduo são mutuamente beneficiados.