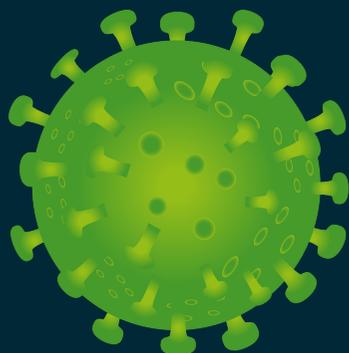


## Resiliência

“Aos 99 anos, Ermando Piveta recebeu alta médica, após oito dias internado no Hospital das Forças Armadas (HFA) em virtude das complicações causadas pelo novo coronavírus e é um dos pacientes mais velhos a serem curados da doença no Brasil” Jornal Estadão, em 14 de abril de 2020.

A história já seria impressionante apenas com a informação sobre a idade de Ermando, mas fica ainda melhor quando descobrimos que se trata de um ex-combatente brasileiro durante a Segunda Guerra Mundial. A virtude que pode ser adequada para descrever o ex-combatente nesta história é a Resiliência. A nível individual, a resiliência pode ser entendida por meio da habilidade de sobreviver à grandes males, se adaptando e superando-os. Este conceito pode ser entendido também à um nível coletivo, quando empresas, cidades, estados ou países se mostram mais hábeis ao lidar com crises.

Após a Grande Recessão pós-2008, a resiliência surgiu como um conceito central para lidar com os riscos financeiros globais. Por exemplo, na edição de 2013 do Relatório de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial, a resiliência foi definida como a capacidade de "voltar mais rápido após o estresse, suportar maiores estresses e ser menos perturbada por uma determinada quantidade de estresse".



O questionamento relevante neste momento de pandemia é, quais características comuns foram observadas a entes que mostraram resiliência na saída de crises passadas. De acordo com OCDE(2018), a resiliência de uma cidade pode ser analisada em 4 diferentes áreas, Econômica, Social, Institucional e Ambiental. A figura abaixo, demonstra algumas das características que são entendidas dentro de cada uma destas áreas. A análise destas características e de como aprimorá-las mesmo em momentos de crise, torna-se fundamental para cidades ou países que busquem restaurar-se com maior velocidade.

### Resilience Framework



Fonte: OCDE (2016) apud Siqueira et al (2018).



## Como os líderes devem agir, segundo o Fórum Econômico Mundial

A tempestade sobrecarrega vários sistemas, segundo W. Lee Howell, *managing director*, do Fórum Econômico Mundial. Assim, devemos aceitar dois axiomas fundamentais: “Primeiro, riscos globais como pandemias são expressos em nível nacional e local. Segundo, nenhum país sozinho pode impedir tais ocorrências ou mitigar seu impacto.” Vamos colidir de maneira imprevisível com relação “a creches, sistema educacional, emprego e transportes”.

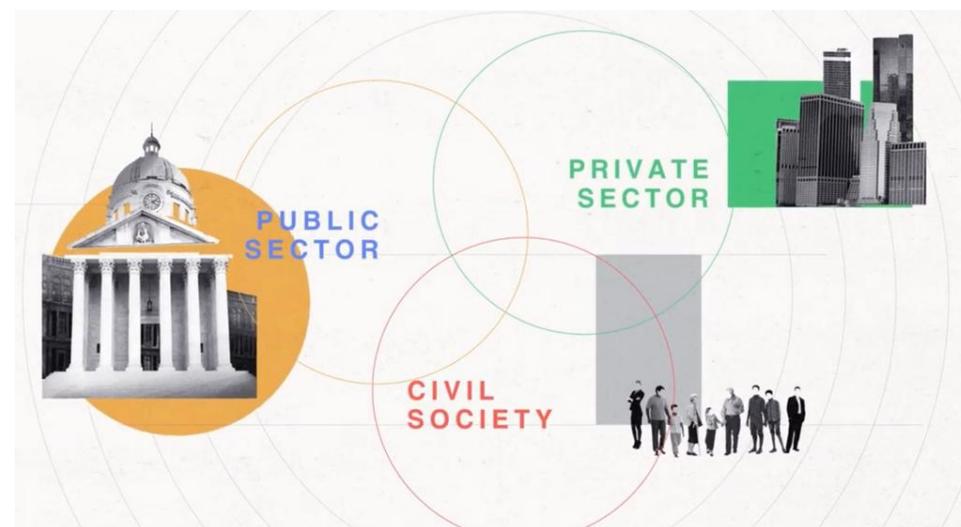
Continua Howell (2020), para o enfrentamento de crises temos que observar a capacidade de resiliência de uma Nação e seus fundamentos. Os líderes passam a ter que se reorganizar dentro de um pensamento sistêmico e se preparar para o futuro, contando com um processo de várias camadas para determinar riscos. Riscos Globais como Pandemias exigem um esforço a mais nessa construção. A ação é local e observando características específicas de demografia, clima, precariedades socioeconômicas etc. Diferentes Países, Estados e Municípios devem sobre um determinado eixo comum de coordenação definir suas medidas de isolamento horizontal, isolamento vertical, distanciamento social e contenções, resguardados por protocolos para aglomerações, distanciamento e proximidade, com o uso de máscaras e produtos de higiene pessoal. Ao mesmo tempo, ter a leitura do alcance das medidas em suas áreas de influência e dialogar sobre formas de restrição que atendam ao sistema.



A coordenação de macrorregiões e seu alcance e influência irão refletir na recuperação sanitária e econômica. A autonomia e independência, observados regramentos constitucionais, leis e decretos precisam estar alinhados, não há possibilidade de soluções *stand-alone* e sim integradas. Os desafios são grandes e dependem de grandes líderes.

O relatório especial (WEF, 2013) preconiza a necessidade do uso de indicadores qualitativos e quantitativos, dar agilidade e revela fragilidades que não eram aparentes por métodos mais tradicionais de avaliação de riscos. A lição mais importante é evitar examinar esses riscos isoladamente. Em vez disso, os líderes devem adotar a mentalidade do pensamento sistêmico. “O Pensamento sistêmico é a base para se avaliar a resiliência” (WEF, 2020): robustez, redundância, recursos, resposta e recuperação de um sistema - e de um país.

O resumo de Howell (2020) e WEF (2013;2020), devemos aumentar a confiança do público. Governos precisam agir em consonância com o Setor Privado, de maneira eficaz, eficiente e efetiva, para proteger vidas e garantir a subsistência. A Resiliência está sendo testada com a “solidariedade, a compaixão e a colaboração”. (Howell, 2020)



## Operacionalização e Efetividade das Medidas do Governo

As ações de enfrentamento dos impactos econômicos decorrentes da quarentena têm tido sua efetividade reduzida em razão de problemas operacionais ou jurídicos. O **auxílio emergencial (MP 937/2020)**, apesar do trabalho intensivo de comunicação e operacionalização da CEF, tem conduzido a filas e aglomerações. A intensa vulnerabilidade social dos beneficiários aliada a um número relativamente extenso de critérios e à não bancarização da população carente pode estar entre os principais gargalos à plena efetividade desta medida.

A MP que autoriza os bancos privados a concederem empréstimos para **pagamento da folha** às empresas com faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 10 milhões, com taxas de 3,75% ao ano, também apresenta dificuldade operacional. Apesar de responderem por apenas 15% do crédito, os bancos estão criando políticas próprias que estão dificultando acesso ao crédito para a folha. Uma delas é o pagamento da folha já paga. Empresas nesse porte, normalmente não se enquadram neste perfil, portanto, não conseguem receber o benefício.

O **Programa de Suporte ao Emprego e Renda (MP 936/2020)** teve sua operacionalização burocratizada em virtude de liminar concedida pelo ministro do STF Ricardo Lewandowski indicando que a celebração de acordo para redução de jornada e remuneração entre empregado e empregado passou a necessitar de anuência dos sindicatos. A exigência foi extinta pelo STF no dia 17/04/2020.

A PLP 149/2019 popularmente conhecida como **Plano Mansueto**, que tinha o objetivo de socorrer os Estados com abertura de crédito especial em troca de reformas essenciais à manutenção do equilíbrio orçamentário estadual teve seu conteúdo completamente modificado, e o texto encaminhado tem um potencial custo fiscal de R\$ 222 bilhões, além de não exigir contrapartidas em ajustes. Tem-se que a potencial insolvência futura dos Estados, que terá que ser arcada pela União, aumentando os déficits fiscais do governo federal.

Como o mercado de dívida soberana é *forward looking*, isto é, a decisão de investir é realizada olhando a trajetória futura da dívida, aliando isto ao histórico de recuperação lenta da economia brasileira, constrói-se facilmente uma expectativa de grande adversidade na capacidade de rolagem da dívida, o que pode contribuir para reduções de *rating* dos papéis brasileiros, podendo conduzir a União à insolvência e a problemas econômicos ainda maiores e mais persistentes do que os causados pela Covid-19. A partir do Comitê Interministerial para Gestão da Crise, encabeçado pelo general Braga Neto, espera-se que em breve ocorra a implementação de um plano amplo, melhor articulado e coeso para o enfrentamento das diversas dimensões desta crise, notadamente para convivência e superações das repercussões danosas à atividade econômica nacional. O comitê terá 90 dias para apresentar sua estratégia de ação. Espera-se que a partir de uma melhor articulação entre as esferas de poder e as necessidades da sociedade brasileira consiga produzir um plano de recuperação econômica e social para o Brasil.

## Medidas para Minimizar os Efeitos da Covid-19 na Economia

### Projeto de Lei 1282/20

Por meio de PL, foi criado o Programa Nacional de Apoio à Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – PRONAMPE. Um programa especial de crédito, com valor total de R\$ 13,6 bilhões, voltado às micro e pequenas empresas. Com juros de 3,75% a.a e carência de 6 meses, são elegíveis ao Programa as microempresas com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil, e empresas de pequeno porte com faturamento anual até R\$ 4,8 milhões.

A operação tem prazo máximo de 36 meses, e demanda garantia pessoal no valor do crédito a ser contratado (até 50% da receita bruta anual de 2019) + o compromisso de não demitir empregados, sem justa causa, no período entre a data da contratação (até 30.06.2020) e 60 dias após o recebimento do crédito. O Programa tem como principal objetivo assegurar recursos para pagamento da folha.

A União deverá custear 80% do valor do financiamento, enquanto as instituições financeiras que farão a operacionalização (BB, CEF, BNB, Banco da Amazônia, Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos) devem arcar com os 20% restantes. O texto prevê transferência de R\$ 10,9 bilhões da União para o Programa.



## Projeto de Lei nº 873/20

Em 16/04/2020, foi aprovado pela Câmara dos Deputados o Projeto de Lei 873/20 que amplia o auxílio emergência do governo de R\$ 600 para mais de 20 categorias, incluindo agricultores familiares, aquicultores, caminhoneiros, pescadores artesanais, marisqueiros, catadores de caranguejos, técnicos agrícolas, diaristas, manicures e taxistas. O texto ainda segue à aprovação do Senado.

## BNDES

A linha BNDES Crédito Pequenas Empresas destina-se à manutenção e/ou geração de empregos e às necessidades diárias das empresas. Os recursos do BNDES são repassados aos Agentes Financeiros credenciados, responsáveis pela análise de crédito, aprovação do financiamento, e pelo risco da operação frente ao BNDES, cabendo a estes a decisão de quais linhas operar e que pedidos serão contratados, seguindo os normativos do BNDES. O contrato de financiamento é celebrado diretamente entre o cliente final e o agente financeiro.

No Ceará, **Bradesco, BTG Pactual, Itaú, Santander e o banco digital Tribanco** já operam a linha. As taxas finais médias das operações aprovadas no Estado foram de 8,06% a.a. para empresas de médio porte; 13,47% a.a. para pequenas empresas; e 15,35% a.a. para micro empresas.



## Medidas para o Agronegócio

Para que o abastecimento siga garantido, o governo federal anunciou algumas medidas econômicas para ajudar o agronegócio durante a crise da COVID-19:

- ✓ Prorrogação de dívidas de crédito rural;
- ✓ Governo comprará R\$ 500 milhões da agricultura familiar;
- ✓ Novas linhas de crédito para pequenos e médios produtores;
- ✓ Antecipação do benefício social para atingidos pela seca;
- ✓ Financiamentos para cooperativas e cerealistas;
- ✓ Incra prorroga prazo de pagamento de títulos por 60 dias;
- ✓ Manutenção de merenda escolar fora do período de aulas.



## Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe)

De acordo com o Sebrae, a falta de garantias é uma das principais dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte no acesso a financiamentos bancários. Neste sentido, o FAMPE é um fundo de aval, constituído pelo Sebrae, para complementar as garantias contratadas pelos pequenos negócios junto às instituições financeiras conveniadas.

O fundo é destinado a microempreendedores individuais (MEI), microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), e pequenas agroindústrias formalizadas conforme parâmetros da Lei Geral das micro e pequenas empresas. Cabe à instituição financeira conveniada realizar todo o processo de análise de crédito para concessão do financiamento.

Limites de garantia do FAMPE por Porte e Modalidade (Sebrae)

PORTE	CAPITAL DE GIRO	INV. FIXO & CAPITAL DE GIRO ASSOCIADO	EXPORTAÇÃO: FASE PRÉ-EMBARQUE	DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO & INOVAÇÃO
MEI	Até R\$ 10 mil	Até R\$ 30 mil	Até R\$ 60 mil	Até R\$ 100 mil
ME	Até R\$ 60 mil	Até R\$ 200 mil	Até R\$ 300 mil	Até R\$ 400 mil
EPP	Até R\$ 100 mil	Até R\$ 300 mil	Até R\$ 500 mil	Até R\$ 700 mil





## Gestão de Pessoas em Tempos de Crise

Quem sobrevive não é o mais forte, nem o mais inteligente. É o mais propenso a mudanças.  
Charles Darwin.

A frase de Charles Darwin é ainda mais válida em tempos de crise, como a que o mundo atravessa, sendo oportuno destacar que em organizações, como em famílias, empresas e países, mudar ou perecer depende da atitude das pessoas. Mas, o que faz as pessoas se engajarem de modo proativo, com **ações efetivas** que contribuam para a realização das mudanças que propiciem as condições necessárias para o sucesso pessoal e das organizações que integram, ou ficarem inertes ante o perigo iminente, se deixando dominar pelo medo e pelos problemas, aguardando um desfecho fatal?

Antes de abordar os aspectos diretamente relacionados aos “tempos de crise”, é oportuno lembrar práticas adotadas para dar efetividade à gestão de pessoas vinculando-a à estratégia empresarial que, por premissa, deve contemplar as mudanças necessárias. Essas práticas trabalham, de modo simultâneo, duas dimensões: *pessoas e organização*.

A *ação efetiva* de uma pessoa decorre dela *querer, saber, poder e fazer* o que dela se espera em determinado contexto. Lembrando que uma ação só será efetiva se for, simultaneamente, eficaz, quando é feito o que se espera, e eficiente, se é feito no tempo e na forma corretos.



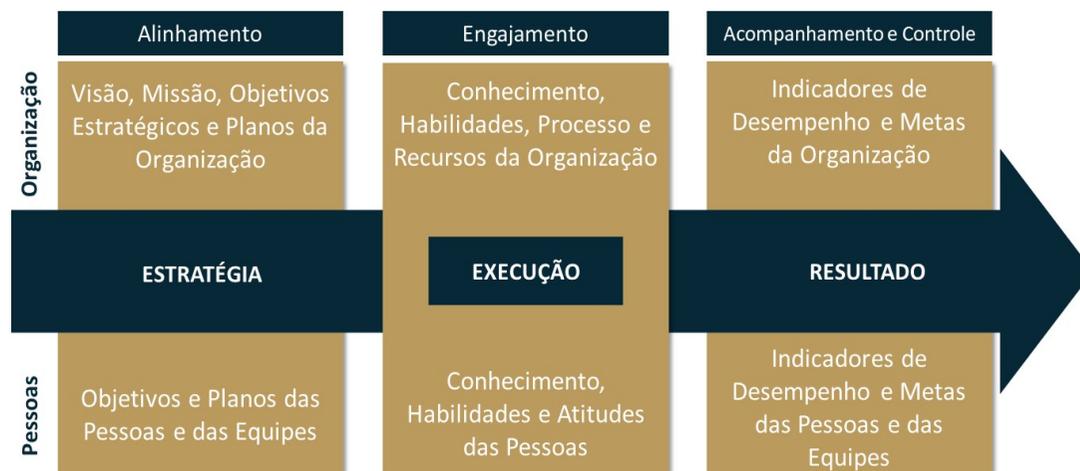
Embora isso dependa em grande parte de cada um, cabe aos líderes da *organização* agirem para (i) associar o *querer* dos gestores e colaboradores ao *propósito* empresarial, concretizado em sua identidade, e em seus objetivos e estratégias; (ii) prover meios para assegurar que as pessoas possuam o *conhecimento* e as *habilidades* requeridos para *saber* realizar o que delas se espera, de forma correta e com eficiência; (iii) prover tempestivamente os *recursos* e os *processos* (inclui tecnologia) que cada pessoa necessita para *poder* realizar suas tarefas delegadas; e (iv) utilizar o sistema de reconhecimento e consequências para estimular o engajamento e o compromisso das pessoas, para que cada uma tenha *atitudes* coerentes com os valores, princípios e estratégias empresariais.



Isso deve ser trabalhado no contexto do **Processo de Gestão para Resultados (GPR)**, de modo integrado às atividades de **Planejamento, Execução e Controle**, com especial ênfase às atividades de Execução, onde o *engajamento* das pessoas é determinante para o *resultado*, que contempla também a execução de atividades da gestão de pessoas: recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, desenvolvimento humano.

Porém, antes do *engajamento* das *peessoas* para assegurar a Execução adequada, é necessário obter o *alinhamento* estratégico entre a *organização* e as *peessoas* que a compõem – *shareholders*, administradores, gestores e colaboradores – tanto no aspecto individual como das equipes funcionais. Para isso, o processo de planejamento deve contemplar também as dimensões *organização e pessoas*. Para completar a integração entre o GpR e a gestão de pessoas, é essencial que o *acompanhamento e controle dos resultados* também contemple as dimensões *organização e pessoas*, para assegurar sinergia dos respectivos resultados obtidos por intermédio de métricas e metas específicas e consistentes para a organização, equipes e pessoas. É importante vincular a avaliação de desempenho e todo o sistema de reconhecimento e recompensas das pessoas e equipes, incluindo a remuneração variável, quando houver, aos resultados obtidos nas dimensões *organização e pessoas*, vis-à-vis as respectivas metas.

Essas práticas combinadas são ainda mais importantes para que as mudanças possam assegurar a competitividade e a eficiência necessárias à sobrevivência em períodos de crise, como este da COVID-19, o que precisa ser feito em conjunto com a revisão do Modelo de Negócio, quando necessário.



Além destes aspectos metodológicos, seguem, em complemento, cinco recomendações da consultoria internacional McKinsey & Company no artigo “*Leadership in a crisis: responding to the coronavirus outbreak and future challenges*” (março/2020):

1. **Estruturar a organização para responder à crise: equipes e *network*.** Para promover a rápida resolução de problemas em condições caóticas e de alto estresse, os líderes devem organizar uma rede de equipes multidisciplinares que contem com relacionamentos (*network*) extraempresa.
2. **Fortalecer lideranças durante uma crise: o valor de 'calma deliberada' e 'otimismo limitado'.** Assim como os executivos seniores de uma organização devem estar preparados para mudar temporariamente algumas responsabilidades de sua hierarquia de comando e controle para uma rede de equipes, eles também devem capacitar outras pessoas a dirigir alguns aspectos da resposta à crise da organização. Isso envolve conceder-lhes autoridade para tomar e implementar decisões sem ter que obter aprovação superior.
3. **Tomar decisões em meio à incerteza: faça uma pausa para avaliar e antecipar e, em seguida, decida e aja.** Como uma crise envolve muitas incógnitas e surpresas, os fatos podem não ficar claros dentro do prazo necessário para a tomada de decisões. Isso exige, frequentemente, interromper o gerenciamento de crises, avaliar a situação de vários pontos de vista, antecipar o que pode acontecer a seguir e depois agir com rapidez. O ciclo pausa-avaliação-antecipação-decisão-ação deve ser uma constante em tempos de crise.

## **BFA Highlights**

- 4. Demonstrar empatia: lide com a tragédia humana como primeira prioridade.** Uma crise é quando é mais importante que os líderes mantenham um aspecto vital de seu papel: fazer uma diferença positiva na vida das pessoas.
- 5. Comunicar do modo eficaz: mantenha a transparência e forneça atualizações frequentes.** Como Amy Edmondson<sup>1</sup> escreveu recentemente, "Transparência é o 'trabalho número um' para líderes em tempos de crise. Seja claro sobre o que você sabe, o que você não sabe e o que está fazendo para saber mais". Do mesmo modo, seja claro sobre o que você quer, o que você não quer e quais são as suas prioridades.

Concluindo, acrescentamos:

- 6. Caso necessite demitir, faça-o de uma vez:** utilize critérios para definir quem serão os demitidos, quais as regras para a demissão e anuncie todas as demissões em um único dia. Após as demissões reúna a equipe, esclareça os critérios adotados e reforce a importância dos profissionais que permaneceram.
- 7. Preserve os talentos:** a empresa precisará dos profissionais mais competentes e talentosos para assumir outras funções durante a crise, colaborar com a direção da empresa nas mudanças necessárias para a empresa se adequar à crise e na preparação do pós-crise.
- 8. Confiança é a base das relações pessoais,** por isso é importante manter a coerência, clareza e consistência na comunicação com todos os *stakeholders*.

<sup>1</sup> Amy C. Edmondson - estudiosa americana de liderança, formação de equipes e aprendizado organizacional, professora da *Harvard Business School*.

**BFA Assessoria em Finanças e Negócios**  
**Juntos em todos os momentos!**



[www.bfa.com.br](http://www.bfa.com.br)  
[bfa@bfa.com.br](mailto:bfa@bfa.com.br)  
+ 55 85 3272-6500

Fortaleza, Ceará - Brasil  
22.04.2020

