



Eduardo Dal Lago

RECIPRHOCAL

elago@reciprhocal.com.br

contramão

Gestão de crise ou crise de gestão?

EM UM CENÁRIO DE AMEAÇA IMEDIATA E IMPREVISIBILIDADE, COMO NO FINAL DE 2008, A ADOÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO CONTINGENTE FOI ESSENCIAL PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS NAS EMPRESAS

Mas, à medida que os efeitos da crise comecem a se estabilizar, a manutenção teimosa dessas práticas de gestão pode tornar-se a causa de uma verdadeira catástrofe organizacional.

É inegável que a grande maioria das empresas se deparou com múltiplos efeitos dessa crise. Reagindo, os executivos direcionados pelo contexto de ambiguidade de causa e efeito, de tempo curto de resposta e de dilemas nos julgamentos e decisões se lançaram num curso de ação com características semelhantes: as boas práticas de *gestão de crise*.

Esse conjunto de boas práticas apresentou algumas premissas observáveis desde o início. As tomadas de decisão priorizaram os interesses de curto prazo. As apostas consideraram cenários futuros mais desfavoráveis. As fórmulas empregadas foram clássicas. O foco prioritário foi a dimensão *hard* das organizações. O poder foi centralizado rapidamente nos níveis superiores. Esse modelo de gestão de crise foi certamente responsável por evitar o pior para um grande número de organizações, na medida em que gerou intervenções contundentes e rápidas, reduzindo os riscos diante do desconhecido.

Mas, conforme o tempo foi passando, os efeitos da crise começam a se estabilizar e a imprevisibilidade a diminuir. Os eventos inéditos deixam de ocorrer, já não há mais ambiguidade entre causa e efeito. Com essa mudança no contexto, as premissas da gestão da crise adotada no início começam a perder sentido e, conseqüentemente, as suas boas práticas entram na contramão, mesmo com efeitos ainda intensos em muitas organizações.

A prioridade cega ao curto prazo reflete agora uma perda da capacidade de avaliação da relação custo-benefício. Manter medidas como o bloqueio de contratações de qualquer natureza ou a interrupção cega de projetos em andamento não resolve. Da mesma maneira, as fórmulas clássicas perdem eficácia. Conforme a turbulência se reduz, não há como reagir olhando apenas para aspectos da gestão. As lideranças precisam voltar sua reflexão e análise para o próprio modelo de negócio. Rever a própria cesta de produtos, a arena competitiva e a lógica financeira operante são exemplos desse novo tipo de enfoque.

Por sua vez, manter o foco apenas nos aspectos mais *hard*, em detrimento daqueles mais subjetivos das organizações, vai perdendo sustentação. Quanto mais os efeitos se estabilizam, não há mais como deixar de lado uma verdadeira comunicação de mão dupla visando a compreensão sobre o que as pessoas estão pensando e sentindo. Quanto à centralização de poder nos níveis mais acima, se justificável no início, agora é inadequada. Alguns autores apontam que as organizações onde a responsabilidade pela resposta contra efeitos de crises se centra nas equipes de gestão costumam encontrar maior êxito quando comparadas àquelas onde a autoridade se concentra apenas em poucos indivíduos.

Conforme o desconhecido esmaece, a teimosia em manter uma gestão de crise no mesmo formato adotado em seu início pode levar as organizações a uma verdadeira crise de gestão. ✘