

05/05/2016 - 05:00

É possível ser bem-sucedido apesar da crise

Por **Betania Tanure**

O que faz uma empresa ser malsucedida? Nada mais comum hoje do que ouvirmos explicações elaboradas sobre isso. As justificativas sobre os maus resultados foram se revestindo, com o tempo, de certa sofisticação. Resumindo, para alguns o subdesempenho de nossas empresas seria consequência fundamentalmente da crise política e da situação econômica. Para outros, de dificuldades estruturais do Brasil que não têm sido tratadas como deveriam. Há ainda quem afirme que a resposta está em uma complexa conjunção desses fatores.

Mas então uma empresa só é bem-sucedida em um ambiente político-econômico de estabilidade, equilíbrio e crescimento? Não. É bem verdade que a crise tem o seu lugar nas dificuldades que as organizações vivem hoje, mas posso afirmar que, quando a situação era favorável, as mesmas pessoas que agora responsabilizam a crise pelo mau desempenho de suas empresas atribuíam o sucesso à sua própria genialidade, à sua alta competência.

É preciso, definitivamente, tirar o véu. O bom executivo, o Dirigente com D maiúsculo, é quem escolhe se quer estar em determinado ambiente ou não. As empresas geridas com competência têm resultados muito melhores que os do seu setor, inclusive nos períodos de incerteza e alta instabilidade. É o que revelam nossas pesquisas, seja no Brasil, seja no exterior.

Um dos problemas que encontramos é que os executivos raramente se perguntam, de verdade, qual a razão do seu sucesso ou do seu fracasso. Na maior parte das vezes o sucesso envaidece tanto que dá lugar à arrogância e à não percepção por parte do executivo de que o ambiente ajudou e ele apenas seguiu a correnteza. Quanto ao fracasso, a responsabilidade estaria fora do âmbito da sua gestão.

A capacidade de pensar está sendo perdida, o que aliás é muito estimulado subliminarmente pelo mau uso da tecnologia da informação, que acaba dirigindo a prioridade e a alocação do tempo de muitos.

A propósito dessa perda, faço agora uma provocação a você, leitor: o desempenho é função da sua competência, essencialmente. Isso mesmo. Apesar do contexto, o Dirigente cria alternativas diferenciadas, do ponto de vista da dinâmica e da estratégia de negócio, como o oceano azul do meu colega do Insead Chan Kim.

O Dirigente age sempre de forma agridoce - com coragem e competência, racionaliza e revitaliza ao mesmo tempo. Nos tempos de bonança, a maioria dos executivos foca o lado doce da gestão: novos investimentos, fábricas ou sites novos, desenvolvimento das pessoas e da cultura... Só agenda positiva. Caminho errado. Da mesma forma, na crise a empresa não deve centrar-se no corte de custos, de modo unilateral, pois perderá sua energia produtiva e viverá a queda progressiva de desempenho. Na bonança ou na crise, o Dirigente sabe combinar ações aparentemente opostas.

Ele também não divide a empresa em partes. Compreende que a lógica é sistêmica, que as dimensões da organização, como estratégia, estrutura e cultura, se influenciam mutuamente. Assume todas elas.

O líder cultiva uma cultura aberta ao extraordinário. Sabe que, apesar de a disciplina no planejamento ser necessária, estamos em um país emergente e, portanto, é fundamental ficar atento a movimentos que, embora não façam parte do planejamento formal, devem ser realizados.

O extraordinário dificilmente acontece sem a conjunção de elementos que, invisíveis aos olhos da maioria, devem ser transformados em oportunidades únicas de negócio. Não estou aqui fazendo apologia à não disciplina ou à ausência de processos, que são fundamentais. Refiro-me à necessidade de dar espaço para oportunidades diferenciadas, invisíveis e que fogem do fluxo natural - no qual, perigosamente, todos são levados juntos pela correnteza.

Enfim, debitar ao mercado o fracasso é um erro tremendo. O ambiente determina o desempenho das empresas que são mal geridas! Aquelas em que se pratica a boa gestão constroem sua história apesar do ambiente. E isso não é obra para o executivo comum, o presidente comum, o conselho de administração comum. É obra para o verdadeiro Dirigente, que sai em busca do oceano azul, sabe cultivar o extraordinário, assume todas as dimensões organizacionais e, sobretudo, sabe fazer a devida combinação entre o lado hard e o lado soft da gestão.

Betania Tanure é doutora e professora da PUC Minas e consultora da BTA