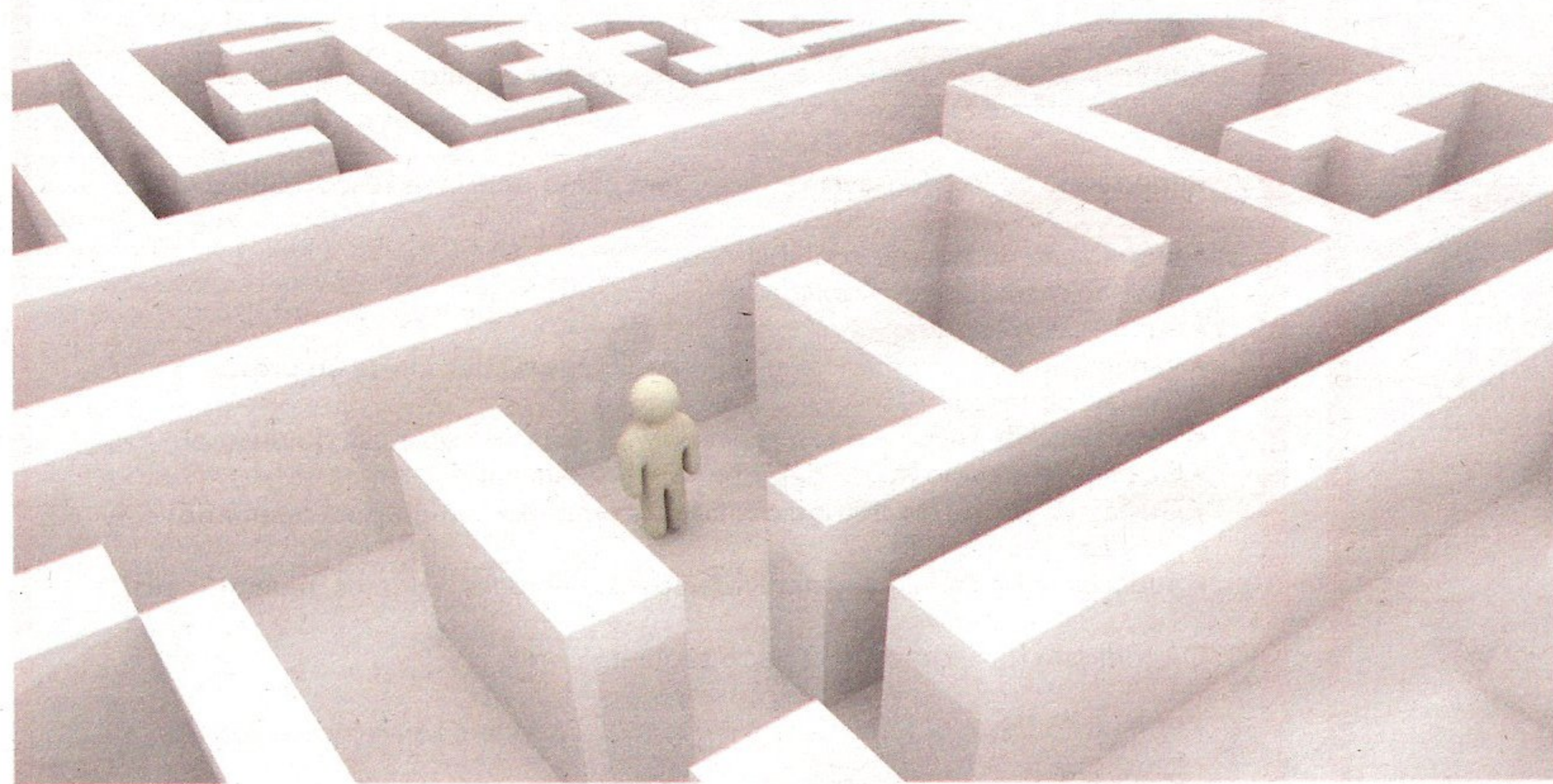


A CRISE E OS **GERIR OU**

A percepção dos mercados nesta fase é essencial para definir quem fica na “pole position” e quem é relegado para a “lanterna vermelha” quando a corrida recomeçar

Na minha actividade habituei-me a assumir a gestão de qualquer crise optando por uma de duas atitudes possíveis: pró-activa ou reactiva. Sendo a comunicação um vector determinante da moderna gestão empresarial, provavelmente até o mais importante, tendo em conta a incontornável globalização, julgo que também para a crise internacional que estamos a atravessar, cada empresa deverá optar por uma destas atitudes de forma consciente. Gerir

CEO NÃO GERIR - EIS A QUESTÃO!



a crise ou ser gerido por ela é uma escolha que qualquer chief executive officer (CEO) terá inevitavelmente de tomar nos tempos que correm.

É certo que em comunicação trabalhamos habitualmente com a prevenção, através da adopção prévia de um manual de crise, relativo aos riscos inerentes a cada empresa, e é também certo e unânime que esta crise não vem nos manuais de eco-

nomia. Contudo, é precisamente nestas circunstâncias que se verifica quem tem capacidade para emprender, para ver um pouco mais além, e quem se limita a gerir “by the book”, aplicando reactivamente as receitas de gestão previamente identificadas. O povo diria que “quem tem unhas toca guitarra”. Eu digo que CEO que não tenta gerir a crise, acaba por ser gerido por ela!

A atitude empresarial “prudente” é congelar os projectos que estavam para arrancar e reagir aos sinais do mercado. Como os sinais tendem a ser prolongadamente negativos, os CEO reagem em consonância, reduzindo os investimentos quer em materiais e equipamentos, quer em recursos humanos, aguardando sinais de mercado que iniciem uma possível saída da crise. Esta atitude de-

claradamente reactiva leva-nos a perguntar se, quando os sinais positivos surgirem, os referidos projectos ainda farão sentido.

O ressurgimento do nacionalismo económico e do protecçãoismo em vários países da Europa avaliza esta atitude passiva, defensiva e reactiva em relação à crise. Torna-se inverosímil pensar que, nos tempos que correm, um CEO pode proceder a despedimentos massivos e requerer apoio estatal sem que isso tenha impacto na opinião que os stakeholders têm da empresa. Com efeito, o mercado continua a funcionar, ainda que em condições de excepção. Os públicos continuam a ter opinião sobre as empresas e isso continua a reflectir-se no seu desempenho, nas vendas de produtos e serviços, na comunicação e na imagem.

Não tenho a menor dúvida de que é essencial fazer uma gestão de crise para cada empresa em termos específicos. Pensar que numa situação de crise as empresas devem ser geridas da mesma forma, entrando numa espiral de contenção, sem analisar as vantagens e desvantagens de adoptar uma atitude mais reactiva ou mais pró-activa perante cada circunstância é errado. Do ponto de vista da consultoria em comunicação, seria incapaz de aconselhar um cliente a fazer uma gestão de crise

“por imitação”. Ou seja, se uma empresa está em crise deve ser gerida da mesma forma que outra que já esteja também em crise (?!)... Não me parece correcto, embora os exemplos se repitam diariamente.

No actual contexto os CEO deveriam aplicar um modelo de gestão de crise, analisando cada situação em concreto. É verdade que os case studies e os manuais de gestão de crise nos ajudam a reagir perante situações previamente identificadas. Mas é também verdade que esta crise não vem nos manuais e que quem se limita a reagir repetidamente a estímulos negativos, sem procurar agir proactivamente, arrisca-se, de facto, a ser gerido pela crise. Gerir ou não gerir é, sem dúvida, a questão que se impõe aos CEO na actual conjuntura.

Continuar a interagir e a comunicar com todos os públicos, sejam eles clientes, fornecedores ou entidades oficiais, continua a ser fundamental, porque o mercado não desapareceu e regista todos os actos de gestão. A percepção dos mercados nesta fase de crise é essencial para definir quem fica na “pole position” e quem é relegado para a “lanterna vermelha” quando a corrida recomeçar.