

Gerir ou não Gerir – Eis a Questão!

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. Um CEO que não tenta gerir a crise, acaba por ser gerido por ela!

POR CARLA GUEDES*

•• Na minha actividade, habituei-me a assumir a gestão de qualquer crise de acordo com a opção 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 a crise ou ser gerido por ela é uma escolha que qualquer Chief Executive Officer (CEO) terá inevitavelmente que 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 economia. Contudo, é precisamente nestas circunstâncias que se verifica quem tem capacidade para empreender, 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 “quem tem unhas é que toca guitarra”. Eu digo: *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’s reagem em consonância, reduzindo os investimentos quer em materiais e equipamentos, quer em recursos humanos, aguardando sinais de mercado que indiquem uma possível saída da crise. Esta atitude declaradamente reactiva leva-nos a perguntar se quando esses 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 sua comunicação e na sua imagem.

Não tenho a menor dúvida 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(!)... Isto não me parece correcto, embora os exemplos se repitam diariamente.

No actual contexto os CEO’s 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,



Carla Guedes é Directora-Geral da **REPUTATION**, uma Consultora em Comunicação, especializada em Gestão da Reputação

de facto, a ser gerido pela crise. Gerir ou não gerir é, sem dúvida, a questão que se impõe aos CEO's 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.

Newsletter VER – Valores, Ética e Responsabilidade

1 de Abril de 2009

http://www.ver.pt/conteudos/ver_mais_Opiniao.aspx?docID=780