

Não há diagnóstico correto sem foco



No momento de diagnosticar a crise em sua empresa, não adianta ver tudo como problema. Se tudo é problema, ou não há escapatória, ou não existe problema algum. Mas se o negócio andava relativamente bem, não faz sentido achar que o problema se instalou de forma generalizada do dia para a noite. Porque os problemas costumam se revelar aos poucos, um chama o outro e chegam de maneira inesperada, à surdina. Se os problemas andassem em bando e fossem visíveis a olho nu seriam facilmente identificados e haveria até lei federal proibindo sua organização criminosa.

É preciso um pouco de humor para não perder o traquejo da reflexão. Mas a questão central é a ansiedade do empresário ao tentar reverter o cenário quando percebe que as coisas não andam como esperava e se vê despreparado na hora de enfrentar o problema. Se não consegue fazer o diagnóstico correto, não sabe onde estão as falhas e seus pontos de tensão. Assim, projeta em tudo suas interrogações.

A realidade crítica abala seus sentimentos e ele simplesmente perde o foco. Com isso, o problema pode mesmo estar em qualquer lugar. Certamente não está, senão sua empresa já teria sucumbido. O que não significa que não vá mesmo a nocaute se nada fizer. A tendência natural, infelizmente, é o fim prematuro do seu negócio se não alcançar um ponto de sustentabilidade. Pelo menos as estatísticas nos afirmam isso. Mas há saída se o mesmo empresário perceber seu limite para recuperar o equilíbrio na gestão em tempo hábil e chamar por socorro.

Se isso não for feito, todos os sinais negativos que percebe tornam-se alarmes e ele passa a dar significado exagerado a tudo. Como bom brasileiro, começa a jogar a culpa nos outros: no governo, na conjuntura, no mercado, na sua equipe de trabalho... Enfim, se excede exatamente por superdimensionar as questões e perde a calma para colocar os pés no chão e agir com critério. A desproporção entre o que observa e o que imagina é muito grande e isso lhe embaralha os sentidos. Claro que, além disso, há o custo Brasil e seus problemas cíclicos, que pioram muito a realidade.

O empresário se esquece, por exemplo, que ele trabalha com seres humanos, que são de fato imprevisíveis, apesar da sua previsibilidade. Uma ambiguidade que merece outro artigo. Esses seres humanos absorvem a carga emocional transmitida pela direção da empresa, o que não precisaria acontecer. O que era para ser controlado, ganha dimensão extra. Sendo assim, a ansiedade, que poderia permanecer restrita à liderança, torna-se uma força capaz de provocar turbulência.

Em cenários assim, o empresário costuma nos chamar para que ajudemos a entender o que se passa. Chegamos. Depois de uma boa reunião, começamos a agir. Em pouco tempo interferindo em detalhes da rotina da empresa - se a crise não for de fato demolidora, as coisas vão voltando à normalidade, a poeira abaixa e os fantasmas desaparecem. Fica evidente que o problema estava nos detalhes e era só uma questão de foco para ajustá-los. Mas a excitação e o excesso de significados fizeram com que tudo se tornasse perturbadoramente relevante.

O engraçado é que quando colocamos ordem na casa, o mesmo empresário que nos contratou fica surpreso com o serviço, porque para ele havia mil coisas a fazer, uma revolução em marcha. Mostramos que os protocolos estavam truncados, a comunicação estava confusa, as respostas eram evasivas e não seguiam o percurso correto. Mas tudo estava interrelacionado. A produtividade, que garantia a capacidade competitiva, caiu exatamente por esse embaralhamento. Alinhada a comunicação e dada transparência aos protocolos, o cenário desanuviou-se e voltou se autocorriger. Claro que esse é apenas um aspecto do que pode estar acontecendo. O problema pode estar em outra seara. Nada que um bom diagnóstico não resolva. Ter foco e não se exaltar com significados sobrevalorizados é o primeiro passo para começar a enfrentar a realidade.



Alessandro Natal é Diretor da UNIC Gestão e Negócios Empresariais - Empresa especializada em Gestão Empresarial e Desenvolvimento de Profissionais e Lideranças.

Formado em Administração de Empresas – Habilitação em Sistemas de Informação.

Palestrante em cursos, treinamentos e eventos para preparação de profissionais para o mercado atual.

Auditor Líder de Sistema de Gestão da Qualidade certificado pelo RABQSA.

Colunista do Carreira & Sucesso da Catho nos assuntos de Gestão Empresarial e Liderança e na Revista Atitude Empreendedora.

Contato: alessandro@unicgestaoenegocios.com.br