



---

## Na Crise como Rotina ‘as Certezas se Desmancham no Ar’

ELIZARDO BRITO Maurini

Engenheiro com Mestrado na UFF (2002), Gerente e Coordenador de Projetos. Trabalhou para a Marinha do Brasil, Michelin e Petrobras. Pesquisador e professor do NPPG/ POLI/UFRJ.

---

### Informações do Artigo

*Histórico:*

*Recebimento: Janeiro 2016*

*Revisão: Janeiro 2016*

*Aprovação: Janeiro 2016*

---

*Palavras-chave:*

*Crise*

*Perfil das organizações*

*Capacitação*

---

### 1. Introdução

Poucas coisas conseguem obter tanto consenso no mundo moderno quanto a noção racional ou intuitiva de que há uma crise. Não uma crise setorial ou conjuntural, limitada no tempo, no espaço ou em seus efeitos. Mas um estado de incerteza e mudança constantes, que coloca pessoas e organizações diante do desafio de ajustar se continuamente a uma realidade, cuja dinâmica foi sintetizada por Marshall Berman, já em 1982, no título de um de seus livros: Tudo Que é Sólido Desmancha no Ar.

Complexa e globalizada, esta realidade acelerada tem produzido tanto rupturas tecnológicas frequentes e profundas quanto inaptações humanas tão sérias, tal como o terrorismo fundamentalista. No cotidiano faz com que líderes e gestores bem qualificados frequentemente se sintam inseguros diante de

contextos fluidos e muito difíceis de apreender. O que deu certo ontem talvez não se aplique hoje, e o estado da arte pode estar sendo ultrapassado no momento mesmo em que é adotado. De um lado os gestores são instados a realizar planejamentos de longo prazo, conforme preconizado pelas escolas da estratégia corporativa; de outro, enfrentam a imensa dificuldade de desenhar cenários em um mundo onde eventos desestabilizadores – ou situações de não obviedade, no dizer de Terry Winograd – se sucedem em ritmo desconcertante. Sua tão buscada eficiência, conseguida com processos consolidados e longo aprendizado, é desafiada pela necessidade de adaptar e inovar constantemente, sob o risco da sobrevivência.

## 2. Crise demanda capacidade de capturar e processar informações; capacidade de reagir com rapidez e capacidade de absorver impactos

Organizações aptas a sobreviver e prosperar neste ambiente devem possuir três características: capacidade de capturar e processar informações, capacidade de reagir com rapidez e capacidade de absorver impactos. A primeira corresponde ao esforço sistemático de monitoramento do ambiente, à identificação das informações relevantes em meio ao enorme ruído da comunicação excessiva, e à análise racional da informação para permitir a tomada de decisões de boa qualidade – em linhas gerais, é o que se conhece como ‘Inteligência de Negócios’. A segunda é bem sintetizada pela expressão anglosaxônica “responsiveness”, entendida como a habilidade de uma organização em modificar suas estratégias, comportamentos e ações com velocidade suficiente para contrapor-se em tempo hábil a uma ameaça emergente ou, melhor ainda, antecipar-se a ela – em tradução livre, pode ser chamada de **‘Capacidade de Resposta’**. E a terceira corresponde a um conceito ainda pouco explorado no mundo organizacional: Resiliência – a habilidade de recuperar-se ou adaptar-se e continuar operando satisfatoriamente depois de sofrer perdas ou ter sua atuação restringida.

Quase todas as organizações apresentam estas características, em maior ou menor grau. Muitas, porém, ainda não as desenvolveram tanto quanto seria desejável e/ou não o fizeram de forma estruturada, dificultando seu desempenho. A favor destas organizações deve ser dito, contudo, que modelar uma organização segundo esta perspectiva, para que aquelas características se façam presentes de forma satisfatória, não é trivial. Pressupõe ações integradas nos planos estratégico e tático – gestão e gerência – e sobre três elementos funcionais: pessoas, processos e ferramentas. Também não é um esforço de curto prazo, pois envolve a própria cultura organizacional.

## 3. Capacitação em análise de negócios e em gerenciamento de projetos

As organizações que empreendem este esforço costumam adotar algumas linhas de evolução estratégica típicas, tais como as capacitações em análise de negócios e em gerenciamento de projetos, a adoção da gestão enxuta – lean management – e da gestão por projetos e, talvez a mais importante, a adoção da gestão do conhecimento em suas três grandes vertentes: a gestão das competências; a gestão das informações e a gestão das relações. Não há receita pronta para a implantação destas estratégias, e nem todas são aplicáveis ao mesmo tempo, da mesma forma, a qualquer organização, ainda que sejam, com alguma frequência, anunciadas como remédios infalíveis. O desdobramento destas estratégias no plano tático, por sua vez, se dá através de uma vasta gama de metodologias, técnicas e ferramentas, cuja simples menção cobriria várias páginas, e que evoluem com a mesma rapidez desorientadora da realidade maior. Às vezes pode ser difícil para um gestor definir se estes produtos fazem parte da solução ou do problema.

**“As organizações são as pessoas, mas poucos gestores de fato acreditam nisso. Pena”**

Sem dúvida, levar uma organização a evoluir rápida e ordenadamente em todas essas linhas representa um esforço enorme e de alto risco. Mas percorrer este caminho é não apenas possível como necessário. Alguns elementos balizadores da estrada são: separar inovação duradoura de modismos corporativos; identificar com clareza qual o valor que a estratégia ou o produto trarão para a atividade da organização (alto desempenho não é sinônimo de valor agregado); selecionar produtos de aplicação alinhados com as estratégias adotadas (e não ajustar as estratégias aos produtos comprados por impulso); e, sobretudo, qualificar e envolver as pessoas. É comum dizer que as organizações são as pessoas, mas poucos gestores de fato acreditam nisso. Pena. Acumulam-se exemplos

de grandes investimentos em infraestrutura corporativa, cujo retorno fica muito aquém do esperado pelo simples e bom motivo de que as pessoas não foram levadas em conta, ou foram incluídas na categoria ultrapassada de “recursos humanos”. Sem colocar as pessoas no centro do processo da mudança, a chance de uma organização se fortalecer na inteligência do seu negócio, adquirir capacidade de resposta rápida às ameaças e conseguir sair-se bem dos impactos que certamente sofrerá serão muito diminuídas.

No atual contexto brasileiro, onde a realidade comentada acima se somam a fatores agravantes e “não obviedades” específicas, a evolução organizacional não pode seguir as tendências e melhores práticas identificadas no exterior automaticamente. É preciso dosar estas informações com a experiência e as competências presentes no terreno, de modo a criar um novo corpo de conhecimento compatível com aquele contexto e capaz de colocar o maior número possível de organizações brasileiras (não apenas algumas honrosas exceções) em um padrão internacional de desempenho, sem descaracterizar-se e tirando partido de suas qualidades de origem.

Bolas de cristal ainda não foram inventadas, e nenhuma organização, por melhor preparada e administrada, está livre de enfrentar situações imprevistas, que podem colocar em risco real sua própria sobrevivência. Não há realmente uma receita pronta para estas emergências. Mas organizações que aceitam o desafio de se prepararem estruturalmente e com antecedência para a realidade do inesperado como rotina e das certezas que desmancham no ar, certamente terão chances bem maiores de ter vida longa e próspera, como diria Leonard Nimoy (Mr. Spock, de Star Trek ).