

Antes de pensar em eliminar os erros de gestão é preciso saber como lidar com eles **kamila schneider**

Você estava



Alguns casos recentes de erros de gestão trouxeram à tona a importância de possuir gestores bem preparados para lidar com situações adversas dentro das empresas. São situações que comprometem a imagem da empresa no mercado: a alta exposição, as especulações e a falta de transparência costumam desestruturar todo o negócio e, muitas vezes, levá-lo a problemas irreversíveis.

Isso não significa que o erro não possa acontecer - pelo contrário, especialistas indicam que o segredo está em como a empresa lida com esses erros. Por isso, saber o que fazer, como fazer e como seguir adiante são passos fundamentais para que o erro não se transforme em uma bola de neve e a empresa recupere o seu espaço.

ERRADO!!!



Tem gente que é tão da casa que às vezes esquecemos. Mas é sempre bom lembrar: o Badesc tem as melhores condições de crédito do mercado. Por isso quando sua empresa precisar de crédito chame quem está ao seu lado há mais de 35 anos. Crédito Badesc: liga pra gente.

É normal os erros pegarem as empresas desprevenidas - normalmente, a organização confia tanto em seu próprio trabalho que não espera pelo surgimento de falhas. Mas, por mais improváveis que algumas situações possam parecer, as empresas devem conhecer os problemas à que estão sujeitas, sejam técnicos, naturais ou de gestão.

De acordo com o mestre em administração de empresas, Marcos Morita, qualquer situação que possa representar um risco ou impacto alto para o negócio deve possuir um plano de ação ou contingência, para que a empresa saiba como agir. Nesse plano, explica o especialista, tem que estar listadas todas as ações tomadas pelas pessoas envolvidas no caso.

Normalmente, devido ao alto nível de estresse e pressão, os líderes acabam agindo de forma errônea, tomando decisões que pioram a imagem da empresa. Com um plano de contingência, esse líder saberá como lidar com a situação: segundo Morita, *“ele estará mais preparado para informar os clientes com rapidez e transparência, diminuindo o desconforto que as pessoas sentem em relação ao que aconteceu”*.

Gestão eficiente

Por mais que as decisões sejam tomadas por um colegiado dentro das empresas, a responsabilidade de lidar com erros de grande repercussão sempre acabam caindo nos ombros do líder. Nessas horas, é fundamental que o gestor esteja preparado para enfrentar a situação da melhor maneira possível, amenizando os erros e focando as próximas ações.

De acordo com o presidente da Elancers e sócio diretor da Consultants Group by Tegon, Cezar Tegon, um líder precisa conhecer sua empresa. E, principalmente, saber o que está acontecendo em todos os setores. *“Como ele poderá saber de tudo?”*, questiona Tegon. A resposta é simples: *“o líder tem que criar o que chamamos de indicadores por negócio e acompanhar esses indicadores”*, afirma o especialista.

Por meio desses indicadores, o gestor acompanha a execução operacional de cada setor da empresa, podendo estabelecer novos rumos para ações que não gerarem os resultados esperados.

Segundo Tegon, é importante ressaltar que esse acompanhamento precisa ser diário e constante - não adianta conferir o balanço das metas no fim do mês, depois que o prazo para cumpri-las acabou, por exemplo. *“Executivo bom estabelece pontos de controle e observa com lupa, e não como quem olha de um helicóptero”*, aconselha.

TIPOS DE ERROS:

ESTRATÉGICOS:

as decisões estratégicas são as “mais importantes” da empresa, tomadas por seus principais líderes. Os erros cometidos nessas decisões são os mais graves, por serem de grande importância para o negócio e afetarem toda a organização. Por exemplo, um investimento de alto risco.

ORGANIZACIONAIS:

são as decisões de nível gerencial. Normalmente afetam a empresa como um todo, mas não expõem tanto a imagem da organização. Por exemplo, a compra de um lote de produtos errado.

OPERACIONAIS:

as decisões operacionais são aquelas tomadas no dia a dia, que afetam mais diretamente alguns setores.

“ Não conquistamos o cliente nunca cometendo erros, mas por atendê-lo na hora que o erro acontece”

Célio Luiz Valcanaia, mestre em administração

A imagem depois do erro

Antigamente, quando uma empresa cometia um erro com um cliente, ele contava para outras 15 pessoas, e o assunto morria por aí. Agora, com a internet, um erro pode ser imediatamente contado para milhões de pessoas. Essa mudança de perfil do consumidor mostra a necessidade de as empresas estarem atentas ao que acontece no universo digital, mas, principalmente, reafirma o quão primordial é o relacionamento com o cliente.

“Uma relação de confiança com o cliente não vem do fato de não haver erros, mas vem sim de como os erros são tratados quando acontecem. Não conquistamos o cliente nunca cometendo erros, mas por atendê-lo na hora que o erro acontece”, destaca o mestre em administração, Célio Luiz Valcanaia, da Valcanaia Consultores.

Segundo o especialista, ouvir o cliente é uma das coisas mais difíceis que existem hoje, porque de certa forma os consumidores estão muito exigentes. Ainda assim, Valcanaia afirma que a metade dos casos de reclamação dos clientes é fruto justamente da falta de atenção aos seus anseios.

Tegon ressalta que, se a empresa comete um deslize e não tem uma boa justificativa para os consumidores, a tendência é que eles a “abandonem”. *“Se for falar em mercado de consumo, a má gestão vai refletir em tudo: produto, preço, compra ou não do cliente, qualidade ou não do produto. As pessoas deixam de comprar, é normal”.*

O especialista explica que algumas empresas acreditam que os erros, a má qualidade ou o descaso com o cliente não irão afetar em nada o andamento de seus negócios. Porém, é preciso lembrar de que no mundo globalizado em que vivemos, a repercussão de um fato pode levar uma empresa a fechar as portas rapidamente.



PRINCIPAIS ERROS:

- **Comodismo:** é o erro de acreditar que da maneira como as coisas são feitas hoje, ou foram no passado, poderá ser feita para sempre. Empresas assim correm o risco de ficar para trás.

- **Contexto:** não entender o contexto em que a empresa está inserida é um grande problema. Em um mercado globalizado, qualquer coisa que acontece em qualquer lugar do mundo pode afetar o negócio.

- **Orçamento:** gerir uma empresa baseado em um orçamento feito uma vez por ano é muito arriscado. O orçamento precisa ser uma ferramenta de decisão e não de gestão, que deve estar adequado às mudanças externas.

- **Governo:** acreditar que o governo deve resolver todos os problemas é um erro comum. Em um mundo globalizado, não dá para esperar que o governo resolva tudo.

- **Economias emergentes:** há empresas que não entendem o real papel das economias emergentes e ao invés de se beneficiarem delas, acabam se prejudicando. Conhecer as oportunidades que elas trazem é fundamental.

- **Gestão de pessoas:** no Brasil há poucos investimentos em gestão de pessoas. Por isso, quando as empresas se deparam com a falta de profissionais, ninguém sabe o que fazer. Uma ótima solução é investir nas pessoas que já integram a empresa - é possível que haja muitos talentos desconhecidos entre elas.

- **Planejar x executar:** em geral, as empresas possuem um planejamento, mas têm dificuldades em colocar as ações em prática. O segredo é desenvolver disciplina operacional.

- **Crise:** normalmente, alguém só manda colocar tranca na porta depois que é assaltado. Em geral, as empresas fazem exatamente o mesmo. Para os momentos de crise, é fundamental ter um plano de contingência que defina a maneira que a empresa irá lidar com o problema.

- **Comunicação:** em casos de grande repercussão, ficar em silêncio só gera especulações. O representante da empresa precisa saber se comunicar de maneira clara com os clientes e a equipe, esclarecendo as ações tomadas dali em diante.

- **Escutar os clientes:** não dar atenção às críticas e sugestões dos clientes gera mais descontentamento e exposição. É importante ter canais de comunicação eficientes e nunca subestimar a opinião do consumidor.

O lado positivo do erro

“O erro e o sucesso são coisas que sempre caminham de forma paralela. As empresas que mais ousam são as que estão sujeitas aos maiores erros, mas também aos maiores resultados”, destaca Valcanaia. A afirmação pode soar como uma justificativa, mas na realidade instiga gestores a observarem o erro por uma nova perspectiva.

“Não temos que focar em como evitar o erro, temos que aprender a gerenciar o erro, para o bem da organização”, explica Valcanaia. É um paradoxo do mercado globalizado: ao mesmo tempo em que há pouca tolerância com o erro, existe uma grande necessidade por inovação - e ousando, sempre haverá o risco de cometer erros. Para Valcanaia, que também é professor da Sustentare Escola de Negócios, em Joinville, uma das coisas mais importantes que as empresas podem fazer com seus gestores é permitir que eles errem, porque não tolerar o erro também não permite que eles aprendam e evoluam. Isso não significa aceitar o erro deliberadamente, destaca o especialista: *“Quando um profissional comete um erro, ele tem que olhar para a situação, entender o que aconteceu e analisar o que ele pode fazer para que aquilo não aconteça novamente”.* ●



