

Porque Devemos Agir

A característica marcante de quem empreende é a autoconfiança, que muitas vezes subsiste com pouco ou nenhum substrato "*eu confio no meu taco*". Este sentimento, propulsor necessário às grandes realizações, por vezes nos induz a grandes erros, ele nos incapacita muitas vezes de ao olharmos ao redor percebermos o certo do errado, o ético do aético, o moral do amoral, o certo do duvidoso., Transpondo esta característica para o ambiente dos negócios, veremos que os resultados não são menos desastrosos, traduzem apenas a incompetência, da qual ninguém e nenhuma empresa está livre.

Conhecemos empresas competentes que caminham firmemente um passo após o outro e conhecemos também empresas que atuando nos mesmos segmentos e com idênticas características andam como bêbados, um passo para a frente e dois para trás. O que é que as distingue? A Competência!

Características fundamentais as separam, as competentes além de confiarem no seu taco foram mais além e desenvolveram algumas capacidades comuns a todos os indivíduos e empresas que prosperam quais sejam: *objetivos de longo prazo; planejamento; coerência de todas as ações com os objetivos traçados; resolução imediata de conflitos; capacidade de sempre aprender inclusive com os próprios erros; aceitar e implementar mudanças.*

Contudo, mesmo as empresas mais competentes e saudáveis não estão livres das ameaças externas e das insidiosas disfunções internas presentes em todas as organizações em maior ou menor número, que podem levá-las a um processo de declínio, disfunções estas, que se instalam sub-repticiamente, não sendo porém, por pressuposto, difíceis de serem identificadas, desde que estejamos atentos. O lema das forças armadas "*sempre alerta*", deve ser inculcado à nossa cultura organizacional, juntamente com a experimentação e o auto-questionamento de tal sorte a nos permitir detectar as disfunções que levam ao processo de declínio, que se instala pela simples razão de vermos mas não enxergarmos e, que culmina numa trágica **Solução final** sempre que não corrigidas a tempo por manifesta incompetência de reconhece-las.

William Weitzel e Ellen Johnson (1989) em estudo citado por Reed Nelson e Mauro C. Loureiro ¹, identificam a Cegueira, a Paralisia, o Pânico, a Crise e finalmente a Solução final (dissolução, venda, fusão etc.) como as fases do Declínio Organizacional, que sempre é precedido por sinais identificáveis de extrapolação dos limites de várias regras procedimentos e posturas universalmente aceitos como corretos ou recomendáveis ou a não otimização dos mesmos fatores até o seu limite. Com pequenas adaptações, as mencionadas fases se encaixam perfeitamente ao perfil das nossas pequenas empresas.

¹ Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência (Imagem Editorial 1996): 68

Figura 4. Sinais que levam ao declínio Organizacional

1. Retiradas ou honorários não definidos.
2. Excesso de meios.
3. Caixa 2 sem controle (deixe de lado a hipocrisia).
4. Contabilidade com finalidade meramente fiscal.
5. Custos e formação de preços inexistentes ou equívocados.
6. Ausência de qualquer política de RH.
7. Desatualização cultural de dirigentes e empregados
8. Manutenção de grupos de privilégios em detrimento de outros empregados.
9. Ignorância proposital do Direito Substantivo quanto aos aspectos : Tributário; Fiscal; Trabalhista; Comercial.(se colar, colou).
10. Excesso de pessoal.
11. Tolerância com a incompetência (amigo não tem defeitos).
12. Normas e rotinas inflexíveis, castrando a iniciativa e a criatividade.
13. Excessiva valorização do staff em prejuízo de quem realmente produz.
14. Ênfase nas aparências em prejuízo à substância (faz de conta).
15. Ausência de objetivos claros e mensuráveis (é um "Deus me acuda" ninguém sabe o que queremos).
16. Fuga e negação dos conflitos (as melancias acabam se acomodando no caminhão).
17. Comunicação interna falha (cada igreja cuida do seu, o resto que se dane).
18. Estrutura organizacional inexistente ou inadequada.
19. Autoritarismo (manda quem pode, obedece quem é esperto).
20.Você vai achar mais algumas disfunções com certeza.

dos
significa
encontra-se no
Cegueira. Como
que percebemos que o
tratamos de agitar o
colocamos a casa em
melhor, sem gastarmos
queda de desempenho, as
internas, as reclamações de

Ainda
não
encontramos
uma pequena
empresa que
não
apresentasse vários
sinais enunciados, o que
dizer que a grande maioria
primeiro estágio do declínio, a
confiamos no nosso taco, sempre
nosso desempenho está em queda,
pedaço e momentaneamente
ordem e o que imaginamos ser o
muito. Não percebemos porém, que a
dificuldades de caixa, as dissenções
clientes, a rotatividade de pessoal, a

perda de clientes, são efeitos de disfunções que não resolvemos.

Continuamos cegos! Cedo ou tarde isto vai custar muito caro!

Como donos ou gerentes temos que ter sempre presente a presunção de que existem falhas e ameaças externas que precisam ser extirpadas, precisamos por conseguinte procurá-las com denodo, sob pena de voltarmos a ter problemas.

Lembramos: **quem não mede não administra.**

Se por qualquer motivo, diante de uma queda de desempenho as correções não forem imediatamente desencadeadas, a **Paralisia** se instala, por força de justificativas que forjamos como: "o mercado está uma droga, no ano passado foi igual, isso passa", ou adotamos soluções cosméticas ou paliativas para não gastar em ações que realmente resolvam os problemas ou o que é igualmente ruim, fazemos o certo pela metade quando esbarramos com a necessidade de adoção de medidas que ponham à luz os nossos próprios desacertos, resumindo, vamos empurrando com a barriga, alimentando o monstro que pode nos devorar.

O não fazer nada ou o fazer em parte, de qualquer forma precipita os fatos, se estamos cegos e paralisados, o mercado não está, o resultado da nossa inação será a deterioração inexorável do desempenho que torna então imprescindível e inadiável a adoção de correções de rumo, instala-se o **Pânico**. A estas alturas, mesmo com a mais consciente disposição de implementarmos medidas que reordenem a empresa, verificamos que os recursos financeiros já são insuficientes, então, acentua-se a possibilidade de adoção de medidas erradas e desconexas, premidos que estamos pelo tempo, estamos correndo contra o relógio. Nessa fase é comum surgirem focos de descontentamento entre os empregados as dissensões tornam-se claras, inicia-se a caça às bruxas, a administração perde credibilidade, os melhores empregados começam a sair por não acreditarem mais na empresa, as decisões estratégicas passam a ser solitárias, a sinergia vai para o espaço e a imagem da empresa idem. Clientes e fornecedores começam a afastar-se, é hora de parar para pensar rápido e coerentemente.

Nessa fase, acreditamos, está a última chance de reversão do processo, haja vista que a **Crise**, fruto ainda da inação, nada mais é do que o agravamento extremo de todos os problemas já citados sendo a **Solução final** a consequência lógica.

Destarte, se na fase **Pânico**, ainda existirem reservas financeiras ou houver a possibilidade de nos desfazermos de algum ativo que propicie o fôlego necessário e, nos debruçarmos na correção de todas as disfunções e, deixando de lado a soberba, abriremos o jogo buscando o engajamento de todos os colaboradores, estarão criadas as condições para a superação dos problemas banindo a **Solução final**.

Extraído: A MISTICA DO CRM

Gerenciamento de Relações com Clientes

Um estudo sobre a sua aplicabilidade nas pequenas empresas

Ivan Carlos dos Santos - 2001

Não editado