



19º Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,  
19 a 22 de Setembro de 2006

## Liderança orientada para a Gestão de Crises: o caso de duas empresas vencedoras

Aline Louize Grobe (UEPG) [lindorinand@pop.com.br](mailto:lindorinand@pop.com.br)

Sérgio Escorsim (UEPG) [escorsim@uol.com.br](mailto:escorsim@uol.com.br)

Eloise Cristina Mongruel (UEPG) [eloise@fconline.com.br](mailto:eloise@fconline.com.br)

Karine Dias de Oliveira (UEPG) [karinedias@pop.com.br](mailto:karinedias@pop.com.br)

Suane Chiaradia (UEPG) [sucris3@hotmail.com.br](mailto:sucris3@hotmail.com.br)

### Resumo

*Este artigo tem por objetivo demonstrar aos administradores como é possível dar continuidade a um negócio, mesmo depois de um imprevisto que compromete a estrutura da empresa. Analisam-se os casos de duas organizações que, por uma fatalidade, perderam seus donos. A partir daí, as pessoas mais próximas das chefias tiveram de administrar as crises, assumindo o comando das empresas e, através de várias ferramentas administrativas, deram continuidade aos seus negócios. Não bastava apenas a alta organização tomar a iniciativa, todos os funcionários estavam envolvidos e as empresas necessitavam de todos eles.*

*Palavras-chave: Liderança; Gestão de Crises; Ferramentas Administrativas.*

### 1. Introdução

Os administradores devem ser profissionais capacitados para trabalharem com gestão de crises. Para isto, devem preparar o ambiente e as pessoas para lidarem com o imprevisto. A busca por diretrizes é essencial nestas situações. Dentre elas podemos citar a liderança, motivação, tomada de decisão e comunicação, que devem estar inseridas num contexto interdisciplinar.

Esse artigo é um estudo de caso cujo objetivo é apontar alternativas para manter a continuidade do negócio em tempos de crise. O caso apresentado relata como executivos podem agir diante de uma situação adversa, com atitudes positivas, postura pró-ativa e determinação.

### 2. Gestão de crises

Em um mundo de constantes mudanças, o maior desafio do Administrador é saber adaptar-se aos novos rumos que a organização segue a cada dia. A globalização, a rápida evolução da tecnologia, os imprevistos, e a competitividade acirrada são fatores que influenciam diretamente a empresa e oferecem riscos à sua continuidade.

A Gestão de Crises tem como objetivo principal preparar a organização para enfrentar os imprevistos e definir as atitudes a serem tomadas em situações extremas, que fogem do controle do gestor.

Segundo Ruben Bauer (1999), as pessoas e os grupos em uma organização podem escolher,

planejar e controlar suas próprias ações, mas não podem fazer o mesmo com os desdobramentos futuros dessas ações. Por mais que haja um planejamento bem estruturado, que leve em conta as imprecisões do futuro, as decisões tomadas trarão conseqüências que nem sempre serão as esperadas.

Um plano não garante que um evento vá realmente acontecer, garante Slack (2002). Há apenas uma declaração de intenção de que aconteça. Os planos são baseados em expectativas, em esperanças relativas ao futuro. Então a empresa precisa de flexibilidade. Slack (2002) afirma ainda que a flexibilidade ajuda a manter a operação dentro do programado quando eventos imprevistos perturbam os planos.

A flexibilidade abrange a interdisciplinaridade. Em tempos de crise, seja ela econômica ou em qualquer outro aspecto, as pessoas precisam organizar-se em torno de um objetivo comum, que é a continuidade da empresa. O líder da organização deve manter esforços de motivação para orientar seus colaboradores a agirem de forma interdisciplinar, e a organização deve estar preparada para substituir seus funcionários sem perda de informações.

Segundo Slack (2002), é preciso identificar como as organizações podem recuperar-se de falhas, porque isso minimiza o efeito sobre os clientes ou mesmo transforma falhas em uma experiência positiva. Então o preparo organizacional tornou-se uma necessidade, pois uma empresa que se encontra inserida no mundo globalizado está suscetível a diversas influências, sejam elas externas ou internas.

Pode-se exemplificar essa visão da crise através do estudo de organizações que atravessaram momentos delicados e que conseguiram superar as dificuldades através da liderança orientada para a Gestão de Crises. Os Estudos de Caso a serem apresentados servirão de base para a afirmação da liderança e demais ferramentas da Administração como ponto principal de resolução da crise.

### **3. Caso 1 – Sandler O’Neil & Partners (World Trade Center)**

A empresa Sandler O’Neill & Partners, um famoso banco de investimentos, localizado em Nova York, no 104º andar da Torre Sul do World Trade Center, teve que superar uma crise imprevista e drástica.

O acontecimento em 11 de setembro de 2001 abalou o mundo todo, como não poderia deixar de ser. Uma sucessão de ataques terroristas ocorridos em Nova York aterrorizou o mundo e deixou marcas profundas na sociedade.

Para esta empresa as marcas foram de grande impacto, dos 177 empregados, após o atentado restaram apenas 109. Com certeza um choque psicológico nas vidas destas pessoas. Dentre os mortos Herman Sandler, o fundador da empresa, e seu sócio, Chris Quackenbush.

Da noite para o dia os funcionários restantes estavam sem estrutura alguma para continuar o negócio. Jimmy Dunne era o mais alto executivo, tornou-se CEO de uma empresa que, literalmente, estava abalada em termos emocionais pela catástrofe.

Jimmy ficou sensibilizado com a tragédia e arrasado com a morte de seus melhores amigos na empresa, Herman e Chris. Mas naquele momento a empresa precisava de alguém com motivação e grande nível de organização para sobreviver.

A atitude das pessoas era tudo o que restava para que a empresa não fechasse as portas, pois se elas sentissem desanimadas e angustiadas com a situação, de nada adiantaria mantê-la. Funcionários depressivos não colaborariam com a situação, então Jimmy teria de contratar substitutos dos empregados falecidos; ele procurou pessoas vibrantes com grande estímulo, que fossem positivas e que não estivessem tão assustadas com a situação quanto fosse humanamente possível. As qualidades destes funcionários com certeza eram importantes, porém, neste caso, o que contava mais na contratação seriam as atitudes destes.

“O sucesso tem tudo a ver com a atitude”, diz Jimmy.

Não ser depressivo e angustiado nestas horas é muito difícil, porém eles conseguiram vencer esta crise devido à luta e perseverança dos funcionários. A empresa conseguiu manter os seus polares de sustentação. Jimmy teve papel fundamental neste sucesso e numa recente entrevista Jimmy destacou: “Tudo o que fiz depois de 11 de setembro foi andar pela empresa consolando as pessoas e mostrando como sobreviveríamos e reconstruiríamos o negócio”.

#### **4. Caso 2 – Vicente Barbur Empreendimentos Imobiliários**

Vicente Barbur Empreendimentos Imobiliários Ltda, destacada empresa na região dos Campos Gerais, fundada em 30 de junho de 1977, por Vicente Barbur, atuando no ramo de construção civil foi responsável por grandiosas obras nesta cidade.

Em 1983, ingressa na sociedade Marcelo Augusto Barbur, filho do fundador, sendo acadêmico da escola de engenharia civil da Universidade Mackenzie (SP), participando ativamente dos projetos da empresa, mesmo antes da conclusão de seu curso.

Em maio de 1986, face ao falecimento de seu pai, Marcelo assume integralmente a administração da empresa, projetando e construindo obras com a mesma dedicação, porém com destacáveis qualidades próprias.

No ensejo de contribuir para o desenvolvimento da cidade, a empresa adquiriu o imóvel das antigas instalações da Cervejaria Antártica em Ponta Grossa.

Neste terreno foi projetado o grande empreendimento de Marcelo, onde seria construído um Centro Comercial, com avançadas tecnologias e muita modernização, porém, por uma fatalidade, em 05 de novembro de 2005, o engenheiro Marcelo Augusto Barbur faleceu em um acidente de avião, interrompendo abruptamente seus sonhos e sua gestão na empresa.

Em consequência do ocorrido, sua esposa, Milane Aparecida Fadel Barbur (formada em Fonoaudiologia), logo assumiu a empresa enfrentando grandes desafios para transpor esta crise. Segundo Milane, seu pensamento para a continuidade da empresa era de que não haveria solução imediata para o ocorrido; o que não tem solução resolvido está, e diante disto o que realmente importa é determinar quais seriam os próximos problemas a serem resolvidos.

Os funcionários encontravam-se emocionalmente abalados pela perda de um líder, que, além disso, era um grande amigo.

O ambiente de trabalho estava tenso e de pouca produtividade, afetando assim as atividades rotineiras da empresa.

Nestas horas de crises, as empresas necessitam de pessoas ativistas como Milane Fadel Barbur demonstrou ser em todos os momentos. Animando os funcionários, buscando uma nova estrutura para a parte física da empresa, contratando novos funcionários, enfim vários esforços para que a empresa não parasse. Afinal todos estavam abalados e, com certeza, ela ainda mais por ter sido o seu esposo, porém demonstrou força, perseverança, coragem, motivação e grande liderança perante os funcionários, fazendo com que estes acreditassem no seu potencial e no futuro da empresa.

Milane destaca: “Quanto maiores os desafios, maior é minha motivação para resolvê-los”.

Como sendo um fato imprevisto, não houve uma preparação ou uma estratégia já estabelecida para esta crise, então a nova administração buscou desempenhar da melhor forma possível as habilidades de um profissional nesta área.

Delegando funções e distribuindo responsabilidades, Milane segue confiando nas pessoas que estão ao seu lado.

Sendo assim, a empresa obteve e obtém sucesso na continuidade do negócio, pois por se tratar de um fato recente, a Vicente Barbur Empreendimentos ainda busca fontes para consolidar a empresa.

Além disso, Milane iniciou a construção do grande projeto de Marcelo, o Centro Empresarial Antártica, uma obra avaliada em milhões, a qual terá 21 pavimentos, será o prédio mais alto da cidade, tendo as características de ser inovador, diferenciado, seguro, completo, enfim, utilizará o que há de mais moderno em engenharia. Buscando sempre se atualizar no mercado, para que seja um empreendimento pioneiro na cidade ([www.ceantartica.com.br](http://www.ceantartica.com.br)).

Sendo uma obra de grandes proporções e alto investimento de capital, sua atual administração cuidadosamente desenvolve métodos precisos, analisando riscos e buscando bons resultados, o que com certeza levará ao grande sucesso.

## **5. Ferramentas**

### **5.1 Liderança**

Ao analisar os dois *cases*, pode-se constatar que a Liderança foi a ferramenta que possibilitou a continuidade das atividades. O líder tem o importante papel de tomar a empresa em suas mãos e conduzi-la pelos caminhos do sucesso.

E, em uma situação extrema, o líder precisa conquistar a confiança de seus funcionários.

Robbins (2003) explica que quando os funcionários confiam no líder, estão dispostos a sujeitar-se às suas ações, seguros de que seus direitos e interesses não serão utilizados contra eles próprios. Em momentos de crise, o funcionário tende a ter medo das conseqüências futuras. A confiança no líder torna-se essencial para que se possa trabalhar em grupo, em prol dos objetivos da empresa.

Outra habilidade que podemos destacar nos *cases* foi a ação vibrante, a capacidade de contagiar os colaboradores com energia e positivismo. Com essa atitude, o líder constrói um ambiente agradável, positivo e acolhedor. Welch (2005) afirma que o trabalho do líder é combater o negativismo, exibindo atitude energizante e corajosa quanto à capacidade de superar as dificuldades. O líder faz todos acreditarem que podem transpor as barreiras, por mais complexas que sejam.

E como se trata de situações inesperadas, que envolvem aspectos pessoais, mais do que nunca os funcionários precisam se sentir compreendidos. Colocar-se no lugar dos outros e tentar entender as razões que os levariam a agir de maneira positiva são atitudes que transformam significativamente o ambiente corporativo.

Além da liderança, deve-se destacar ainda outras ferramentas que podem ser constatadas nos *cases* estudados. A grande força de vontade dos líderes, aliada a essas ferramentas, garantiram a continuidade da empresa e ao sucesso de seus empreendimentos.

### **5.2 Tomada de Decisão**

A tomada de decisão tem por base a existência de um conjunto de critérios, dentre os quais se encontram os valores do próprio decisor e o peso que cada um adquire em cada momento ou em cada situação. Porém, além de decidir o que fazer, em situações de crise é necessário saber ainda quando fazer. A velocidade com que as decisões são tomadas pode garantir ou não a continuidade da empresa.

Em ambos os casos, os líderes foram rápidos em tomar a decisão de continuar. O Professor Cansaan (2006) afirma: “Quando um problema parecer particularmente complexo, acredite nos seus instintos. Até porque as chances de cometer erros por inércia serão grandes de qualquer maneira”. Então agir é sempre melhor. Mesmo que pareçam precipitadas, algumas decisões precisam ser tomadas com velocidade, para garantir que as atividades não

estacionem. Muitas vezes os gestores têm medo de tomar decisões rapidamente, pois a chance de errar é muito grande. Nando Parrado (2006) garante que o chefe consciente compreende que se cometem erros para alcançar metas. Não tomar decisão é tão arriscado quanto tomar a decisão errada.

A decisão que Milane e Jimmy tomaram foi a de não permanecer na inércia. Ao invés disso, foram atrás de alternativas e soluções. Abandonaram todos os fantasmas e seguiram em frente, contando com o talento de cada um, e fazendo dessa relação de confiança uma forte base para tomadas de decisão conscientes e velozes.

### **5.3 Motivação e o Novo Ambiente**

Segundo Chiavenato (1983), “a compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas”. Para Montana (1999), motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Apesar dos dois casos apresentados acontecerem em lugares e de formas diferentes, ambos mostram formas de fatalidades e suas respectivas conseqüências. Desta forma, os líderes que tomaram frente para dar continuidade aos negócios tiveram que obter um alto nível de motivação de si próprios e também de seus funcionários.

Isto não constitui uma tarefa simples, pois cada pessoa apresenta necessidades individuais. Então coube aos executivos estimular seus funcionários de modo a enfrentar as dificuldades da empresa para conseguir realizar suas metas e objetivos. Do mesmo modo que o psicológico das pessoas estava alterado, também seu ambiente de trabalho se apresentava modificado; no caso da empresa Sandler O’Neill & Partner a estrutura física deixou de existir e, no caso da Vicente Barbur, o ambiente de trabalho foi transferido.

Segundo Robbins (2003), “o êxito em um trabalho é facilitado ou dificultado pela existência ou falta de recursos de suporte. Independentemente do grau de motivação de um funcionário, seu desempenho será prejudicado se não houver um ambiente de trabalho que lhe dê suporte”. Isto significa que além de motivar os funcionários, os administradores tiveram que desenvolver um novo ambiente que suprisse as necessidades básicas e fosse agradável, para que as funções fossem desempenhadas com sucesso.

### **5.4 Comunicação**

A comunicação é uma ferramenta importante para a administração das empresas. Segundo Chiavenato (1983), ela tem dois propósitos principais:

Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas.

Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

“Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas”.

A comunicação é importante também no relacionamento entre os vários níveis das organizações e no esclarecimento e explicação aos subordinados das razões, orientações e decisões tomadas. Estes devem estar recebendo continuamente um fluxo de informações dos superiores, para que sejam supridas suas necessidades; e os superiores devem receber as informações adequadas do que realmente está acontecendo na organização.

O feedback é um exemplo de como a comunicação pode melhorar as ações dentro da empresa. Ele faz com que a pessoa que agiu possa tomar melhores decisões da próxima vez,

pois alguém passou a ela todo o seu desempenho durante o processo, o que foi feito, o que poderia ser melhorado e o que não deveria acontecer.

Chiavenato (1983) diz que o administrador tem a necessidade de rever o trabalho de seus subordinados periodicamente, para avaliar seu desempenho e habilidades. Essa necessidade de avaliação se fundamenta em três pontos:

- a) O homem trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho;
- b) A organização opera mais eficientemente quando um homem e o seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;
- c) Cada homem pode ser auxiliado a dar a máxima contribuição à empresa e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

Nos casos citados no artigo, a comunicação foi relevante. O administrador teve que passar uma mensagem clara para todos, mostrando que a empresa não poderia e nem iria parar e que, para isso, era necessária a colaboração de todos, pois esta dependia de cada um deles. A chave para uma boa comunicação é saber que não é apenas o “chefe” que está envolvido, mas também todos os subordinados. Uma mensagem bem colocada é a base para que os resultados esperados apareçam.

### **5.5 Delegação**

Delegação é o ato de transmitir poderes ou tarefas. Segundo Junqueira (2006), a tese por trás da delegação é a de transferir tarefas mais programáveis, picotadas, repetitivas, rotineiras, para liberar o Executivo/Gerente para atividades criativas, não-programáveis, que demandem maior concentração de tempo e profundidade de análise.

Nos casos citados, os administradores das empresas tiveram que se aprofundar e analisar a situação em que as organizações se encontravam. Os funcionários estavam “perdidos” depois do choque, não sabiam o que fazer. Os novos chefes tiveram de tomar iniciativas e delegaram tarefas para que se recomeçasse o trabalho, ou então as empresas teriam acabado. Eles estavam cientes da alta administração da empresa, sabiam o que a organização precisava e também estavam próximos à parte operacional, conhecendo o que acontecia no dia-a-dia. Só era preciso delegar, e delegar certo.

Apesar da situação, eles tiveram coragem e seguiram em frente. Através das delegações, os funcionários começaram a se “colocar no lugar” e os processos foram se desenvolvendo.

Porém, delegação não é simplesmente ser o chefe e mandar fazer.

O que aconteceu foi que os administradores, em um ambiente abalado, tomaram decisões, e para que elas acontecessem, delegaram-nas para os funcionários que, trabalhando em equipe, conseguiram um novo começo para a empresa. Delegação não se faz só por autoridade, mas também por respeito.

### **6. Conclusão**

O estudo dos casos apresentados nos mostra como as crises, particularmente os imprevistos, podem atingir de forma significativa a estrutura da empresa e como a liderança pode reerguer a organização.

Se o gestor sabe se utilizar das ferramentas da Administração e conta com as habilidades de um líder pró-ativo, certamente conseguirá reverter a situação imprevista em uma oportunidade. Os gestores apresentados nos Estudos de Caso puderam ilustrar com suas atitudes que a liderança é uma das, senão a mais importante ferramenta da Administração quando se trata de situações imprevistas.

Em conjunto com outras funções na organização, a Liderança orientada para a Gestão de Crises dá ao Administrador subsídios na hora de tomar a decisão mais importante no momento de crise profunda: a de que a organização deve continuar.

### **Referências**

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança**; São Paulo: Atlas, 1999.

CANSAAN, Profº R. et al. Arrisque-se. **Liderança e Supervisão**, n. 23, ano 3, mai. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. **Delegação uma auto-análise**. Disponível em:  
<<http://www.guiarh.com.br/z93.htm>> Acessado em 22/06/06.

MONTANA, P.J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

PARRADO, Nando. et al. Viver ou não viver? **Liderança e Supervisão**, n. 19, ano 2, jan. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**; São Paulo: Person Education, 2003.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

WELCH, Jack. WELCH, Suzy: **Winning – Paixão por vencer: A Bíblia do Sucesso**; Rio de Janeiro: Campus, 2005.