



# LIDERAR EM CONTEXTO DE CRISE

Rui Marques  
Diretor geral Phive Health & Fitness Centers

Como todos sabemos, o mercado do Fitness vive momentos de grandes desafios, enfrentando uma das batalhas mais duras de sempre. A única certeza existente é a de que quem superar esta fase sairá muito mais forte e preparado para o futuro. Mas, o que fará a diferença num contexto tão difícil?

As respostas óbvias apontarão para a existência de uma **boa base financeira** (rácios de liquidez e de estrutura financeira e de financiamento favoráveis), excelente poder de **negociação com os fornecedores** e **com entidades bancárias ou similares**.

Sem querer questionar decisões relacionadas com modelo de negócio ou proposta de valor, entre outras, fica no ar a questão da liderança, da cultura organizacional e da gestão da mudança. Afinal, estamos num negócio de pessoas para pessoas, sendo que a **liderança e o clima organizacional** decorrente, concorrem em pelo menos um terço para o sucesso financeiro das organizações.

## Caraterísticas do contexto

Vivemos num mundo em constante mudança, sendo o contexto cada vez mais **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*). VUCA é um acrónimo que começou por ser utilizado pelo exército americano para caracterizar os cenários nas diversas situações de guerra. As organizações apropriaram-se desta abordagem para a formulação de estratégias baseadas em cenários, já que os mercados são cada vez mais dinâmicos e incertos, sendo os ciclos económicos e estratégicos cada vez mais curtos, obrigando a constantes adaptações aos planos traçados.

## De volatilidade para visão e propósito

A **volatilidade** relaciona-se com algo que muda muito rápida e frequentemente, de modo aleatório. Provoca bloqueio dos fluxos comunicacionais e operacionais, turbulência e instabilidade.

A resposta passa por construir uma base sólida num mundo volátil, através de uma transformação progressiva da cultura organizacional. De facto, o impacto da volatilidade pode ser reduzido quando as organizações e as equipas têm uma visão inspiradora e um propósito claro e poderoso. Isto confere ampliação da visão estratégica e a capacidade de realizar adaptações de um modo rápido e preciso.

## De incerteza para compreensão e comunicação

A **incerteza** está associada à imprevisibilidade crescente das nossas ações e do seu impacto no envolvimento. Normalmente relaciona-se com uma sobrecarga de dados e determina interpretações não lineares. Conduz a stress, ansiedade, medo e paralisia. Assim, torna-se vital experimentar e decidir de forma adaptativa para enfrentar a incerteza. Isto só é possível quando está construída uma base de respeito e confiança, feita a partir de compreensão e comunicação. No fim da linha, os ciclos de feedback e revisão rápidos, aliados à partilha de soluções, permitem a construção contínua de valor.

## De complexidade para simplicidade e ação

A **complexidade** apela para a necessidade de decisões mais simples num mundo mais interdependente. Existem múltiplos fatores a afetar o ambiente. Os processos de tomada de decisão são multifatoriais. Despoletam posições divididas, desacordos, negligência, caos e dificuldades no controlo.

Tudo se resume à frase “um mundo mais complexo requer decisões mais simples”, o que pode ser promovido pela melhoria da auto-organização.

Com foco na simplicidade, abertura para o risco, encorajamento à inovação e estímulo à autonomia e responsabilidade, torna-se possível um incremento na velocidade de tomada de decisão. A eficiência e eficácia máxima a este nível conseguem-se quando utilizamos a tecnologia para suportar e conferir rapidez ao processo.

## De ambiguidade para clareza e agilidade

Finalmente, a **ambiguidade** remete-nos para a falta de clareza, ausência de padrões e sinais fracos. Traduz-se num aumento do nível de dúvidas e consequente desconfiança, levando a dificuldades extremas na tomada de decisão. A ambiguidade pode ser neutralizada através de clareza e agilidade. Para tal, é necessária a criação de uma estrutura e contornos como base para pensamento sistémico, o foco em papéis granulares em detrimento de cargos e funções, abertura para perspetivas diversificadas e várias interpretações, cooperação entre departamentos e constante partilha de conhecimento.

## Conclusão

Em suma, o cenário VUCA não é algo que possa ser combatido ou eliminado. Pelo contrário, é uma realidade com a qual as organizações vivem diariamente, necessitando cada vez mais de se tornarem ágeis e adaptativas, por oposição a estruturas rígidas de comando e controlo.