

GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE



Alexandre Nogueira
Consultor da
Hoper Educação

A crise econômica no Brasil em 2015 não é uma possibilidade, mas um fato. Embora já instalada, a intensidade e a duração de seus efeitos ainda são incertas. O que se pode afirmar é que, antes de melhorar, ainda vai piorar. Os efeitos dessa crise sobre as instituições de educação não serão uniformes, devendo impactá-las distintamente em decorrência de fatores como posicionamento competitivo, qualidade percebida, mercado de atuação e competência gerencial, entre outros. Entretanto, podemos inferir que:

Em momentos de crise, famílias de classe média são mais impelidas a substituições ou renúncias, enquanto famílias mais abastadas tendem a ter seus padrões de consumo menos afetados. Assim, a troca de escolas mais caras pelas mais baratas, ou mesmo a opção pela educação pública gratuita, em casos mais graves, é um risco maior entre as escolas com parcela significativa de seu alunado oriundo das classes C e D.

2 Evasão e inadimplência, historicamente mais elevadas no segundo semestre, devem se intensificar além das médias históricas (anos sem crise), seguindo mais ou menos a mesma lógica do item anterior.

3 A pressão de custos decorrente do aumento de tarifas (energia e água), dissídio coletivo e outros insumos afetará a todos, mas será proporcionalmente maior nas escolas em que essas contas tiverem maior representatividade no orçamento. A velocidade e a habilidade da gestão em lançar contramedidas para atenuar esses efeitos também será um divisor entre instituições que sofrerão mais ou menos.

Por via das dúvidas, todas as escolas devem fazer sua lição de casa. Aprendi com um amigo que custos são como as unhas, estão sempre crescendo e, portanto, devem ser cortados sistematicamente. Momentos de crise são oportunos para ajustes e reestruturações: o senso de urgência se acentua e o ambiente fica mais receptivo a mudanças no *status quo*. Algumas possibilidades:

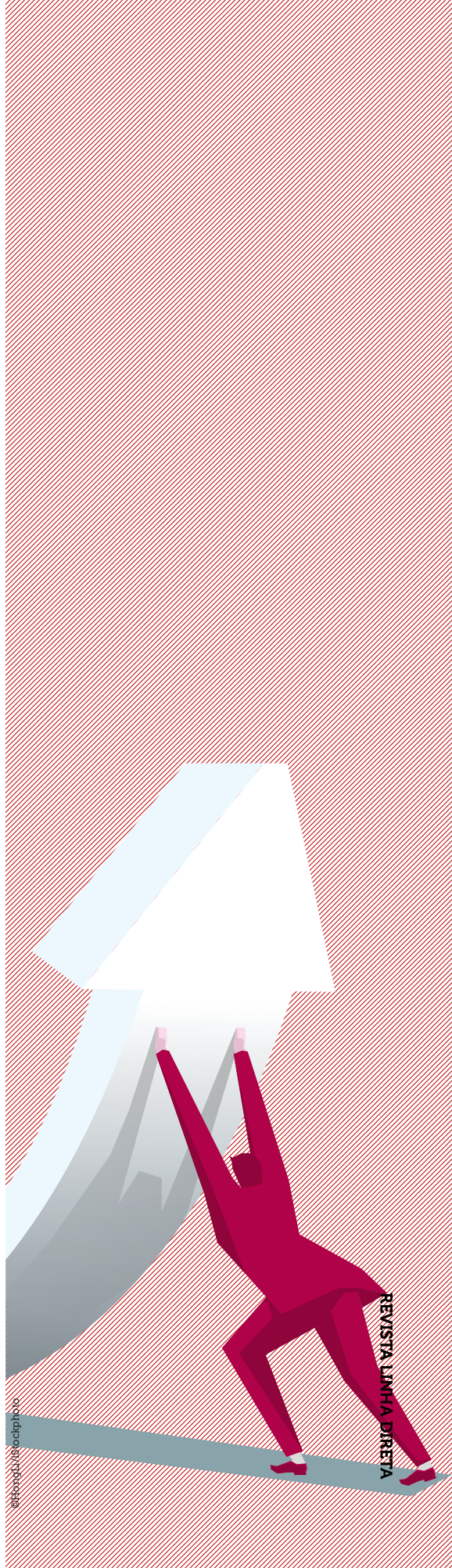
Cuidar do fluxo de caixa – Uma gestão atenta ao fluxo de caixa é importante sempre, mas imprescindível em momentos de crise. O dinheiro está para a organização assim como o oxigênio para o corpo humano: se faltar, morre! Enquanto um fluxo de caixa positivo permite sobreviver, ou mesmo prosperar na crise, um fluxo de caixa negativo implica descapitalização, na melhor hipótese, endividamento e até mesmo encerramento das atividades, no pior cenário.

Criar visão compartilhada – Poupar água, economizar energia, evitar desperdícios. Seja qual for o projeto, os resultados são significativamente superiores quando a comunidade escolar se envolve ativamente com uma proposta. As melhores campanhas falam tanto com nossa razão (o que deve ser feito? E por que deve ser feito?) como com nossas emoções (motivação para colaborar), conscientizando e engajando, além da equipe (colaboradores), também os clientes (pais e alunos).

Atribuir responsabilidades – Embora o envolvimento de todos seja importante e bem-vindo, para uma maior assertividade na implantação de um projeto deve-se atribuir autoridade e responsabilidade pelas ações e resultados. Trata-se não apenas de um princípio gerencial, mas de uma constatação empírica: ações sem responsáveis não saem do papel!

Criar mecanismos “a prova de erros” – Bloqueador de ligações interurbanas ou celulares, mola nas portas para poupar o ar-condicionado, temporizador ou pressurizador nas torneiras, entre outros. Embora essas medidas possam ou não ser apropriadas para diferentes realidades, todas são exemplos de intervenções que visam a aumentar a efetividade dos resultados, diminuindo a dependência da boa vontade das pessoas em sua execução. Embora nem todas as situações sejam passíveis de uma solução dessa natureza, considere seriamente sua implantação sempre que possível.

Investir em pequenas economias – Toda economia é bem-vinda em tempos de crise, e a somatória de pequenos desperdícios muitas vezes acarreta perdas significativas, que nos surpreendem quando apuradas. De grão em grão a galinha enche o papo.



Priorizar custos mais significativos – Ferramentas como Diagrama de Pareto ou Curva ABC permitem identificar e priorizar custos mais significativos, que representam maiores oportunidades de economia. De modo geral, nas organizações prestadoras de serviço e nas escolas em particular, o salário sempre será um desses grupos significativos na estrutura de custos. Desligamentos seletivos devem ser considerados.

Evitar democratizar perdas – Se tiver que fazer cortes na folha de pagamento em virtude da redução de carga horária, seja pela redução de turmas, seja por outro motivo, evite democratizar as perdas entre vários professores. A menos que a redução seja sabidamente provisória (um semestre letivo, por exemplo), é preferível, para o clima organizacional, dispensar poucas pessoas e manter os demais sem perdas.

Descontinuar – Estamos sempre iniciando novos projetos ou abraçando modismos e, com menor frequência, julgando a relevância dessas atividades para nosso projeto pedagógico e, em última instância, como elemento de diferenciação frente à concorrência. Em momentos de crise, devemos ser mais críticos quanto à pertinência do que fazemos e descontinuar as atividades que não agregam valor real (na perspectiva dos clientes). A técnica de orçamento base zero pode ser um bom indutor do seguinte raciocínio: se estivéssemos começando agora, o que faz sentido realizar?

Rever investimentos – Pisar no freio é uma prática comum em tempos difíceis. Suspender ou postergar investimentos até que as coisas melhorem é uma decisão lógica para manter o fluxo de caixa sob controle em momentos de crise, quando as receitas são corroídas, e os custos, inflados. Mas devemos ser muito criteriosos ao decidir sobre os investimentos que realmente incrementam nossa diferenciação em relação aos concorrentes. Lembre-se de que os investimentos, embora também sejam gastos, diversamente dos custos ou das despesas, embutem a expectativa de gerar retornos superiores no futuro, após seu ciclo de maturação.

Visitar outras instituições – Para analisar uma situação ou objeto em uma perspectiva mais ampla, precisamos nos afastar. Da mesma forma, para avaliar nossa instituição de educação, assim como a pertinência e a qualidade das decisões e das atividades que realizamos, convém algum afastamento. A prática do *benchmarking*, além de colocar práticas e resultados em perspectiva (em comparação com outras escolas), é um atalho para o aprendizado organizacional e a melhoria do desempenho. Não precisamos reinventar a roda a cada novo projeto, podemos adaptá-la à nossa realidade à luz da experiência de outras escolas.

A intensidade e a duração dessa crise são incertas, assim como seus reflexos sobre cada instituição. Devemos estar preparados e agir com assertividade. ■

www.hoper.com.br

