

NOVO! Nova revista digital **Leia mais>**
(/new/revistas)



(<https://economiasa.com.br/>)



[parceiros s/a\(https://economiasa.com.br/category/parceiros/\)](https://economiasa.com.br/category/parceiros/)

Diferentes estilos de gestão e a parceria entre presidente e CRO

By Economia S/A (<https://economiasa.com.br/author/tavares/>) · outubro 28, 2021 · 3 Mins read

POR Ricardo Vastella

Liderar uma companhia é um grande desafio. Inspirar colaboradores, criar estratégias, estabelecer prioridades e determinar o ritmo de trabalho são ações que exigem um perfil de gestão específico. A depender do momento em que a companhia se encontre, se em franca expansão ou em período de crise, este perfil tende a se modificar e cabe ao presidente adaptar-se a cada uma das realidades da empresa ou buscar profissionais que possam auxiliá-lo.

Em tempos de bonança e de paz, o presidente age como um maestro, conduzindo sua equipe por caminhos que possam otimizar as oportunidades, estimulando a criatividade e a inovação. Já em tempos de “guerra”, cenários críticos e de extrema dificuldade, como risco de falência ou necessidade de

reestruturação completa, um presidente precisa adotar uma postura diferente, assumir riscos e ser mais pragmático, e mais conciliador. Ele deve focar cirurgicamente nos pontos de risco e ruptura, para garantir o cumprimento do plano de reestruturação proposto.

É claro que muitos presidentes desempenham de forma exemplar o perfil necessário para os bons tempos de uma organização. Virar a chave e assumir a conduta necessária para agir em tempos de grande dificuldade não é uma tarefa simples e, para muitos, também não é possível. Neste cenário, surge a figura de um profissional-chave na condução da operação em momentos de crise: o chamado CRO (Chief Restructuring Office), ou Diretor de Reestruturação. Atuando ao lado do presidente, este diretor sênior torna-se responsável por revisar toda a operação, para contornar as adversidades e otimizar o cenário e os resultados financeiros.

Este profissional volta sua atenção para a redução de despesas e tem um perfil mais agressivo e atuante. Enquanto o presidente preocupa-se com a cultura e o bem-estar dos colaboradores, com um desenvolvimento organizado, mantendo o status da companhia, o CRO entra no cenário de estresse, com uma bagagem de vários casos passados de gestão de crise e perfil técnico de tomada de decisão baseada em fatos, para atuar em situações desafiadoras.

Em grandes organizações pode haver a atuação do presidente e do CRO, em conjunto. Em empresas de médio porte ou familiares, geralmente o presidente, ou sócio majoritário, sai de cena para dar lugar ao CRO, sendo reposicionado para o Conselho Administrativo. Nesta mudança na cadeira da liderança, o CRO avalia tudo o que foi construído e rearranja a operação, com foco em turnaround ou reestruturação, com uma perspectiva de sobrevivência de curto prazo.

Conflitos de gestão podem surgir porque, muitas vezes, especialmente em empresas familiares, o presidente sempre esteve na condução da empresa, um negócio criado por ele mesmo ou algum membro de sua família. Acostumado ao seu estilo de gestão, o presidente que se vê diante de um momento de crise possui o estado emocional de um paciente, quando à procura de um médico. Fragilizado, possui dúvidas sobre a medicação indicada e se trará o efeito necessário.

A credibilidade e a confiança vêm com o tempo certo. Se no início o presidente age como de forma questionadora, refratária e insegura quanto às ações definidas, com o caminhar do projeto, a tendência é que perceba o sentido do conjunto de mudanças, a partir dos resultados obtidos, e passe a colaborar com o projeto.

A figura do CRO pode causar temor ao alto escalão, que pode enxergá-lo como ameaça. Mas na prática, sua atuação traz uma série de oportunidades. Em linha geral, podemos considerar o CRO como um treinador, um profissional que irá compor uma boa equipe, escolhendo os profissionais com o perfil adequado para participar do processo de turnaround, fazendo as mudanças necessárias sem ruptura de processos.

Há cerca de 20 anos, o perfil mais comum de CRO era 100% financeiro, inflexível, um profissional que atuava sem negociações. Atualmente, a demanda principal é por um profissional que tenha soft skills, capaz de atuar com flexibilidade em zonas de conflito, alinhando objetivos do projeto e metas do sócio majoritário. A posição demanda um perfil de facilitador do processo, abrindo caminhos, considerando o fator humano, com uma certa dose de sensibilidade, sem perder, contudo, o foco no resultado.

A tomada de decisão tende a ser compartilhada. Embora tenha, na teoria, o poder para decidir sozinho, o CRO experiente entende que compartilhar decisões pode ser um caminho mais longo, porém mais seguro. É a chance de consolidar o trabalho, evitando desencontros, e de trazer a gestão para perto, conquistando os resultados esperados, a médio e longo prazo.

A boa parceria entre o gestor da empresa e a figura do CRO, que chega para recolocar a empresa no eixo, deve ter alinhamento e confiança. Como um profissional que enxerga longe em tempos de “guerra”, toda sua experiência é válida para conceder ao presidente mais segurança e recursos para voltar a comandar em tempos de “paz”.

**Ricardo Vastella é Diretor Sênior de Reestruturação da Naxentia*

Crédito: divulgação

[estilos de gestão \(https://economiasa.com.br/tag/estilos-de-gestao/\)](https://economiasa.com.br/tag/estilos-de-gestao/)

[← Previous](#)

Advogado Luiz Antonio de Lima, que atua no Taboão da Serra, fala sobre Transação Tributária

[\(https://economiasa.com.br/advogado-luiz-antonio-de-lima-que-atua-no-taboao-da-serra-fala-sobre-transacao-tributaria/\)](https://economiasa.com.br/advogado-luiz-antonio-de-lima-que-atua-no-taboao-da-serra-fala-sobre-transacao-tributaria/)

[Next →](#)

A dois jogos sem tomar gol, Augusto Silva comemora boa fase no Londrina

[\(https://economiasa.com.br/a-dois-jogos-sem-tomar-gol-augusto-silva-comemora-boa-fase-no-londrina/\)](https://economiasa.com.br/a-dois-jogos-sem-tomar-gol-augusto-silva-comemora-boa-fase-no-londrina/)

Related posts