

Administração: o grande segredo está no óbvio

por José Wanderley em administradores.com.br

Entenda com Peter Drucker por que o caminho para os grandes resultados não está nas fórmulas complicadas, mas sim nas mais simples.

Para se conhecer a essência da Administração, nada melhor do que recorrer a Peter Drucker, considerado o guru dos gurus. O que distinguia Drucker de muitos outros era a capacidade de ver o óbvio e, como já dizia Nelson Rodrigues, "só o gênio vê o óbvio". E este óbvio corresponde à identificação dos princípios universais da excelência, ou seja, aquilo que torna possível desempenhos e resultados de alto nível.

O que deve ser enfatizado é que estes princípios são universais, ou seja, válidos para todas as épocas, tempos, contextos e culturas, mas a sua aplicação não é. A aplicação é caso a caso, específica para cada contexto e situação. Assim, o que deu certo no passado, ou em outras culturas, se aplicado mecanicamente na situação atual, pode redundar em grave equívoco. Portanto, o sucesso ou o fracasso de uma empresa ou um administrador está na identificação e na dependência direta da boa ou má aplicação destes princípios.

É sempre bom ter presente o que afirma o Prêmio Nobel Ilya Prigogine: "a era da certeza acabou". Isto quer dizer que vivemos num mundo de crescente complexidade, ambiguidade, incerteza e insegurança, e o risco está sempre presente. E como não existe solução mágica, a capacidade de pensar, refletir e agir tendo como algumas das bases estes óbvios ou princípios faz a diferença entre a boa e a má Administração.



Para que complicar, se as soluções estão no óbvio? (Imagem: Thinkstock)

Vamos a eles:

O produto final do trabalho de um administrador são decisões e ações

Uma empresa sobrevive ou não, tem êxito ou fracassa, de acordo com as decisões, escolhas e ações que fez ou faz, de suas estratégias e foco, seus sistemas de crenças e valores, lideranças, estilo gerencial, processos, estruturas, pessoas que seleciona e o sistema de treinamento e desenvolvimento que adota.

E decidir não é nada fácil. Assim, um estudo conduzido por Paul Nutt, professor da Universidade de Ohio, abrangendo um período de 19 anos com executivos e gerentes de 365 empresas, mostrou que mais de 50% das decisões, de uma forma ou de outra, fracassaram. Reforçando este estudo há a constatação da demissão ou da aposentadoria forçada de um número razoável de CEOs. Só no ano de 2000, por exemplo, foram cerca de 40 em empresas da lista da Fortune 500, tais como Compaq, Gillette, Hewlett-Packard, Xerox e Motorola.

E o que vale para empresas, também vale para nações e pessoas. Assim, o que cada um de nós é hoje, pessoal ou profissionalmente, é consequência destas escolhas e das ações adotadas para efetivá-las. Algumas escolhas são essenciais e importam em decisões sobre nossa religião, profissão ou papel social. Outras são operacionais, como a roupa que vamos vestir hoje para ir trabalhar.

O que deve ficar registrado é que, por um lado, de uma forma ou de outra, estamos sempre decidindo, pois não decidir já é uma decisão, e pode se constituir na chamada decisão por omissão. Por outro, que toda decisão é uma escolha entre alternativas e que tudo o que se faz na vida é uma alternativa, pois sempre é possível estar fazendo alguma coisa diferente. Mais ainda, a sua decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que você conseguiu criar ou encontrar. Também considere que, na pior das hipóteses, "você pode não controlar o vento, mas pode controlar a vela".

Você pode decidir sozinho ou junto com outras pessoas. Quando você está decidindo com outras pessoas, você está negociando. Negociação não é nada mais do que comunicação e processo decisório compartilhado.

O administrador deve ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo

O administrador eficaz é aquele que sabe o que é importante, agrega valor e contribui significativamente para se chegar à excelência de resultados. Em última instância, compreende as situações de acordo com o Princípio de Pareto, que reza que existem algumas poucas coisas relevantes em relação a muitas coisas triviais, inúteis e até mesmo perniciosas. E o que é fundamental para se ser eficaz? É a capacidade de avaliar. O megabilionário Warren Buffet quando perguntado pela razão do seu sucesso, respondeu: "É a minha capacidade de avaliar".

Assim, quem não souber avaliar, jamais será eficaz. E mais ainda: a forma como uma pessoa avalia uma situação revela muito do que ela é, dos seus padrões de funcionamento e modelos mentais.

Já a eficiência está ligada à ação. Eficiente é aquela pessoa que faz muito bem o que se propõe a fazer ou o que lhe é pedido para fazer. E a eficiência começa por uma boa preparação. Benjamin Franklin já dizia por volta de 1750: "Quem não leva a sério a preparação de algo, está se preparando para o fracasso". Portanto, quem quiser fracassar já sabe a receita. É só não levar a sério a preparação.

Existem 4 situações, como se segue:

- Alta eficácia e eficiência. Estes são os administradores excelentes, que sabem o que deve ser feito e fazem bem o que deve ser feito;
- Alta eficácia, mas baixa eficiência. São aqueles que sabem o que deve ser feito mas não fazem. Muitas vezes por falta de iniciativa, procrastinação ou medo do fracasso. Também podem ser aqueles da turma do "eu não disse que não ia dar certo?";

- Baixa eficácia e alta eficiência. Estes são administradores perigosos, pois são cheios de iniciativa e ação. São os "fazedores", mas que por não terem uma compreensão mais profunda do que estão fazendo, podem provocar muitos estragos. E se ainda por cima, tem influência e poder, vão culpar todo mundo pelos seus erros e estragos;
- Baixa eficácia e eficiência. Estes nem mesmo podem ser chamados de administradores. São os chamados desistentes ou com desamparo adquirido.

O objetivo da Administração

Mas para que possamos decidir e agir com eficácia e eficiência, é preciso ainda continuar com Drucker. "O objetivo da Administração é levar as pessoas a atuarem juntas, tornando sua força eficiente e sua fraqueza irrelevante. Para tanto, a Administração lida com a integração de pessoas dando a elas objetivos e valores comuns. Também é trabalho da Administração tornar viáveis à empresa e a cada um de seus membros o crescimento e o desenvolvimento que precisam para fazer face às mudanças, enfrentar adversidades e aproveitar oportunidades. Isto significa que cada empresa é uma instituição de ensino e aprendizagem".

Mas o que deve ficar claro, por um lado, é que os verdadeiros valores de uma empresa são expressos pelos exemplos e comportamentos de seus líderes e não por jargões e slogans dependurados nas paredes. E por outro, que cada empresa é uma estrutura dinâmica em constante transformação para fazer face aos desafios, adversidades e demandas do meio ambiente. E, como disse Jack Welch, "Se o nível de mudança interno está abaixo do nível de mudança externo, o colapso é iminente". É por isto que uma pesquisa constatou que um terço das empresas que um dia foram as maiores do mundo e figuraram na lista da Fortune 500, não existia mais.

Mas para concluir, e entendermos ainda mais a questão, podemos recorrer ao que disse, Adam Smith, considerado o pai da economia, em meados do século XVIII: "A riqueza de uma nação está, em última análise, no conhecimento e no talento de seu povo, bem como na sua capacidade para organizar e aplicar o conhecimento, utilizar e desenvolver com eficiência os recursos humanos".

Em última instância, a essência da Administração, bem como o papel dos administradores, é contribuir de maneira fundamental para a construção da riqueza e prosperidade da sua nação e para o desenvolvimento do talento do seu povo, seu recurso mais importante.