
O administrador: um carpinteiro e suas ferramentas

Antônio Luiz Domingues
Professor

1. Introdução

A busca incessante pela racionalização e otimização das atividades e processos em todos os setores da economia levam os administradores com visão de futuro a usar todas as ferramentas necessárias para manter uma equipe vencedora à frente do negócio.

Esses grandes visionários do mercado reservam boa parte de seus orçamentos para a identificação e desenvolvimento tanto de novos modelos de gestão quanto de novas habilidades e aptidões através da universidade corporativa, uma espécie de troca de experiências, implantada na empresa, que agrupa e agrega valor ao capital intelectual.

Portanto, a utilização, no tempo devido, das ferramentas corretas para se trabalhar num objeto (negócio) e a identificação das aptidões do carpinteiro (administrador), para chegar ao objetivo final (sucesso), são fatores que irão determinar o futuro da oficina (organização).

2. As ferramentas na estante

As organizações de hoje não podem se dar ao luxo de seguir modelos ultrapassados, pois a adoção dessas práticas está baseada em experiências com raízes num mundo que não existe mais.

Os administradores contemporâneos devem ter capacidade de adaptações rápidas e de promoção das mudanças, a fim de destruírem as barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, quebrando paradigmas e implantando um novo estilo de gestão para a obtenção das melhores ações, intenções e soluções rápidas dos problemas.

Para alcançar esses objetivos, os nossos carpinteiros devem unir suas capacidades às ferramentas existentes, e amplamente empregadas, no mercado.

Não podemos ignorar a melhor matéria-prima, ou o conjunto delas, antes de iniciarmos um projeto, pois o sucesso das organizações, especialmente as empresas do setor privado, determina a geração de riquezas de um país.

Cada empresa tem suas peculiaridades e, por isso, não há ferramenta padrão que possa ser aplicada indiscriminadamente e igualmente em todos os setores. Esse é o desafio daqueles que comandam as equipes de processo das empresas, responsáveis pelo estudo e acompanhamento do caminho que os insumos percorrem dentro delas.

Mais do que nunca, trabalhar de forma adequada uma informação é essencial para as empresas. Da mesma maneira, elas precisam cada vez mais otimizar o uso de pessoal, capital e ativos. E, claro, devem voltar-se para o mercado. Esses três elementos - informação, racionalização e orientação para o mercado - representam as vantagens competitivas que podem ser proporcionadas pela adoção do assim chamado ABC (*Activity Based Cost* ou Custo Baseado em Atividade), ou seja, do sistema de determinação de custos que toma por base as atividades específicas da empresa. É um modelo relativamente novo de gerenciamento de informações referentes a custo.

Uma outra ferramenta estratégica que vem sendo muito difundida nas poucas organizações que a elegeram como um instrumento ideal na busca do aprimoramento de seus procedimentos e, conseqüentemente, no atingimento de suas metas e objetivos é o *balanced scorecard*. É um instrumento de extrema eficácia que viabiliza, através da sinergia, a plena satisfação dos clientes e colaboradores, além da otimização dos processos voltados à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional destes últimos.

“Dar poder” ou “dar autonomia” aos funcionários para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas das empresas são ações que caracterizam o *empowerment*. Assim, um gerente, hoje, é muito mais alguém que auxilia o grupo a pensar, a refletir, a propor soluções, do que alguém que tira da cartola as soluções para os problemas dos seus subordinados.

Há que se ter atenção para a aplicação dos conceitos, uma vez que eles não precisam ser necessariamente implementados em todos os setores da organização.

3. As habilidades pessoais

Com tantos conceitos sendo produzidos e divulgados diuturnamente, aliados ao fato de uma nova era de competitividade global, na qual práticas

e fórmulas gerenciais aceitas hoje podem ser a receita certa para o desastre de amanhã, cabe observarmos o comportamento humano diante desse futuro tão incerto.

Existem diversos especialistas que estudam o assunto: psicólogos, acadêmicos, homens de negócio e caçadores de talentos (*headhunters*). Cada um desenvolve o assunto de acordo com a sua ótica, o que nos leva a aceitar a importância do capital humano no seio das organizações.

Não há uma doutrina firmada, mas muitas são as conclusões divulgadas. Podemos afirmar que o administrador do novo milênio é o profissional de hoje que pensa e utiliza as idéias do futuro, fazendo com que as pessoas sob seu comando gostem de executar o que ele quer, criando um ambiente justo e seguro, baseado na lealdade e no exemplo de atitudes como liderança.

É importante notar que as organizações, tanto públicas quanto privadas, com ou sem tecnologia de ponta, precisam ter sangue novo correndo nas veias, indicando vitalidade e facilidade de adequação às novas exigências do mercado e da sociedade. A presença dos velhos administradores contribui para a passagem de experiência para os mais novos, desde que as relações entre esses dois grupos ocorra de maneira amistosa e respeitosa, em função do eterno problema denominado conflito de gerações. Esse conflito se agrava quando o espírito inovador e dinâmico do jovem, geralmente num cargo hierárquico superior, encontra barreiras na acomodação e necessidade de segurança dos mais velhos.

Essas exigências alavancam um contínuo processo de aprendizagem acadêmica. Jovens gestores são recrutados em programas de treinamento e são mandados para o exterior pelas organizações, a fim de aprimorarem os conhecimentos de línguas e ganharem experiência internacional, itens muito observados na avaliação de currículos profissionais.

Estudos comprovam que, com o passar do tempo, o talento acadêmico deixa de ser um bom medidor de produtividade no trabalho e outras características passam a figurar como imprescindíveis: os novos gerentes devem, também, saber, através de estratégias internas e interpessoais, conduzir um trabalho em equipe, exercendo uma liderança positiva sobre o grupo, utilizando técnicas de persuasão e de liderança pelo exemplo.

4. Conclusão

Para que as empresas sobrevivam, os administradores terão de aprender a elaborar novas fórmulas para o sucesso e estabelecer metas desafiadoras, lançando mão da melhor ferramenta disponível para a ocasião e que, efetivamente, possa ser implementada no ambiente organizacional.

Não poderão negligenciar o seu desenvolvimento e capacitação profissional, uma vez que, para ser um executivo de sucesso do futuro, não basta ser bem sucedido hoje, pois para manter a liderança ou alcançá-la é necessário adaptar-se e adequar-se a qualquer ambiente, além de saber conduzir pessoas para um objetivo comum.

Técnicas como *downsizing*, *balanced scorecard*, ABC e *empowerment* devem fazer parte do vocabulário e do conhecimento do administrador, que deverá estar pronto para a queda desses conceitos e a aplicação de novos que estão por vir.

O futuro que nossos pais programaram enfim chegou. A nossa realidade é o presente dinâmico, sem tempo para o passado. Capital intelectual e ferramentas conceituais devem servir de pilares na promoção das mudanças necessárias, de atitudes globalizadas dentro das nossas empresas. ◆

Referências Bibliográficas

GOLEMAN, DANIEL – Inteligência Emocional, Ed. Objetiva, 1995.

CHIAVENATO, IDALBERTO – Introdução à TGA, 3ª Ed., Ed. Mc. Graw Hill, 1983.

MORGAN, GARETH – Imagens da Organização, Ed. Atlas, 1996.

BULGACOV, SÉRGIO – Manual de Gestão Empresarial, Ed. Atlas, 1999.

TACHIZAWA, TAKESHY – Gestão de Negócios, Ed. Atlas, 2001.