

O que todo executivo deve lembrar

Peter F. Drucker

Nenhum teórico da administração foi tão prolífico ou profundo como Peter Drucker.

Aqui, uma compilação de grandes conselhos de Drucker ao executivo.

Nota do editor: Peter Drucker viveu boa parte da vida na era da informação. Sua obra, porém, trazia muito mais reflexão do que dados. Em dezenas de ensaios incisivos para a Harvard Business Review e outras publicações, Drucker explorou os desafios e oportunidades diante do executivo. A gratificação em seus artigos raramente veio de um resultado de pesquisa ou de fatos pouco conhecidos. Vinha, antes, de suas idéias, que punham em xeque noções comuns sobre a empresa e o indivíduo. Drucker instava o leitor a seguir o exemplo e empreender a dura tarefa de refletir - sem nunca deixar, insistia, de agir com determinação.

Filho de um alto servidor civil da dinastia Habsburg, Peter Ferdinand Drucker nasceu em Viena em 1909. Com a escassez de oportunidades na esteira da 1ª Guerra Mundial, foi trabalhar na Alemanha após concluir os estudos. Primeiro foi bancário; depois, jornalista. Ainda na Alemanha, doutorou-se em direito internacional. A ascensão do nazismo fez com que deixasse o país em 1933. Depois de quatro anos em Londres, rumou para os Estados Unidos, onde passou a dar aulas e a escrever.

Sua carreira de teórico da administração deslanchou na década de 1940, quando seus primeiros ensaios sobre política e sociedade lhe deram acesso às entranhas da General Motors, então uma das maiores empresas do mundo. A experiência na Europa deixara Drucker fascinado pela questão da autoridade - fascínio dividido com Donaldson Brown, então o cérebro por trás dos controles administrativos na GM. Brown convidou Drucker a realizar ali uma espécie de auditoria política. Disso resultou *Concept of the Corporation*, que popularizou a estrutura multidivisional da GM e abriu caminho para diversos artigos sobre o tema, acordos de consultoria e outros livros.

Ele próprio um trabalhador do conhecimento, Drucker tinha interesse particular na importância cada vez maior de gente que usa a mente, e não a mão, para trabalhar. Achava fascinante que certos indivíduos soubessem mais sobre certos temas do que chefes ou colegas, mas ainda assim tivessem de cooperar com outros indivíduos numa grande organização. Em vez de simplesmente louvar o fenômeno como símbolo do progresso humano, Drucker o analisou e explicou como se afastava da tese reinante sobre o funcionamento de uma organização.

Sua abordagem caiu como uma luva no mundo de negócios cada vez mais maduro da segunda metade do século 20. Àquela altura, grandes empresas já contavam com a eficiência manufatureira e a hierarquia administrativa da produção em massa. Com o executivo crente de que sabia como tocar a empresa, Drucker assumiu para si a tarefa de desconstruir tal crença, para impedir uma postura acomodada. Mas fez isso com muito tato. Drucker partia da tese de que seu público era inteligente, racional - gente que dava duro e agia de boa-fé. Se a

organização ia mal, pensava, em geral era culpa de idéias ultrapassadas, de uma noção tacanha do problema ou de falhas internas de comunicação.

Seu trabalho era perfeito para o formato da Harvard Business Review - ensaios práticos, fundados em idéias - e seu estilo perspicaz, humanista, veio sempre enriquecer a revista. Drucker ensinou todos nós a ir além - e mais fundo - ao pensar.

A teoria do negócio

>> Publicado em setembro-outubro de 1994

A raiz de praticamente todas essas crises [empresariais] não está no fato de que as coisas são malfeitas. E sequer de que a coisa errada esteja sendo feita. Na maioria dos casos a coisa certa é feita - mas de modo infrutífero. Qual a razão do aparente paradoxo? As noções sobre as quais a organização foi erguida e é tocada já não condizem com a realidade. Falo das noções que determinam o comportamento da organização, ditam as decisões sobre o que ou não fazer e definem o que ela considera significativo em termos de resultados. São noções sobre o mercado. Noções sobre a identificação de clientes e concorrentes, sobre seus valores e comportamento. São noções sobre a tecnologia e sua dinâmica, sobre pontos fortes e fracos da empresa. São noções sobre aquilo que a empresa faz para ganhar dinheiro. São o que chamo de teoria do negócio (...).

Sempre que uma grande organização enfrenta problemas - sobretudo se registrou sucesso durante muitos anos -, morosidade, comodismo, arrogância e burocracia desmedida levam a culpa. Explicação plausível? Sim. Mas raramente relevante ou correta (...).

Durante 70 anos, [a teoria do negócio da General Motors] foi como um passe de mágica. Até nas profundezas da Depressão a GM nunca registrou prejuízo, nem deixou de conquistar mercado. Mas, no final da década de 1970, suas noções sobre o mercado e a produção perderam a validade. O mercado se fragmentava em segmentos altamente voláteis ditados pelo "estilo de vida". A renda virou um de vários fatores atuantes na decisão de consumo, e não mais o único. Paralelamente, a produção enxuta viabilizou a produção em pequena escala. Tornou lotes pequenos e a variação em modelos menos onerosa e mais rentável do que lotes grandes de produtos uniformes.

A GM sabia disso, mas não acreditava no que via (o sindicato até hoje não crê). O que fez foi tentar remendar a situação. Manteve as divisões então vigentes, segmentadas segundo a renda, mas fez com que cada uma passasse a ter um "carro para todo bolso". Para tentar competir com a economia de baixa escala da produção enxuta, automatizou a produção em massa, em alta escala e grandes lotes (perdendo US\$ 30 bilhões no processo). Embora ninguém diga, a GM aplicou uma bela dose de energia, esforço e investimento de tempo e dinheiro à empreitada. Só que o remediar serviu apenas para confundir clientes, concessionárias, funcionários e gerentes da empresa. E, nisso, a GM deixou de lado o verdadeiro mercado para expansão, que já liderava e no qual teria sido quase imbatível: utilitários leves e minivans (...).

(...) Em geral, procuramos o mago com a varinha de condão para promover a transformação de uma organização. Porém, para estabelecer, manter e restaurar uma teoria não é preciso instalar um Genghis Khan ou um Leonardo da Vinci no comando. Não é questão de genialidade, mas de arregaçar as mangas. Não é questão de astúcia, mas de escrúpulos. Para isso um presidente é pago.

Há, com efeito, um bom número de executivos que mudaram a teoria da empresa. O presidente que fez da Merck um dos maiores laboratórios farmacêuticos do mundo - ao fechar o foco na pesquisa e desenvolvimento de medicamentos revolucionários, patenteados e de altas margens - também mudou radicalmente a teoria da empresa. Como? Comprando uma grande distribuidora de genéricos e medicamentos vendidos sem receita. Fez isso sem "crise", enquanto a Merck ia de vento em popa.

Anos atrás, o novo presidente da Sony - a mais popular fabricante de aparelhos eletrônicos do mundo - também mudou a teoria do negócio. Comprou um estúdio de cinema em Hollywood e, com isso, deslocou o centro de gravidade da empresa, que de fabricante de hardware em busca de software passou a produtora de software que cria demanda para hardware no mercado.

Mas, para cada um desses supostos magos, há dezenas de presidentes igualmente capacitados cuja organização claudica. Não dá para apostar em um garoto prodígio para injetar vida numa teoria do negócio obsoleta - assim como não dá para depender de mágica para sanar outras mazelas sérias. Numa conversa, um mago desses nega veementemente que age com base no carisma, na visão ou, por que não, na distribuição de passes. Começa com um diagnóstico, uma análise. Reconhece que para atingir metas e crescer rápido é preciso repensar seriamente a teoria do negócio. Não encara o fracasso inesperado como resultado da incompetência de um subordinado ou de um acidente, mas como sintoma de uma "falha do sistema". Não assume o crédito pelo sucesso inesperado, mas o trata como um desafio a suas convicções.

Esse indivíduo aceita que a obsolescência da teoria é um mal degenerativo e, a rigor, letal. E conhece, e aceita, um princípio consagrado da medicina, o mais antigo princípio da tomada de decisão eficaz: não é procrastinando que se cura uma doença degenerativa. É agindo - e com resolução.

Gestão voltada à eficácia

>> Publicado em maio-junho de 1963

Não pretendo apresentar, aqui, toda uma "teoria econômica da ciência da gestão", pois não possuo uma. Minha intenção não é, muito menos, oferecer uma fórmula mágica, uma "lista de tarefas" ou um "procedimento" que faça o serviço pelo gerente. Cabe a ele tal trabalho - trabalho duro, exigente, cheio de riscos. E, embora haja por aí muita máquina para reduzir o esforço, ainda não inventaram uma máquina que dispense o trabalho - e muito menos o raciocínio.

Mas digo, sim, que sabemos organizar o trabalho de administrar com vista à eficácia econômica e como fazê-lo com objetivos e resultados. A resposta às três principais questões (...) é conhecida, e está aí há tanto tempo que já não deveria causar surpresa a ninguém.

1. Qual a função do gerente? Canalizar recursos e iniciativas da empresa para oportunidades que prometam resultados economicamente consideráveis. Soa banal - e é. Mas qualquer análise que já vi ou fiz sobre a alocação real de recursos e energia em uma empresa nitidamente mostrava que o grosso do tempo, do trabalho, da atenção e do dinheiro vai, primeiro, para "problemas", e não para oportunidades, e, segundo, para áreas nas quais até um desempenho espetacular terá impacto mínimo sobre os resultados.

2. Qual o principal problema? É, basicamente, a confusão entre eficácia e eficiência - entre fazer a coisa certa e fazer certo as coisas. É difícil achar algo tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que simplesmente não deveria ser feito. Entretanto, nossas ferramentas - sobretudo conceitos contábeis e dados - são todas voltadas à eficiência. O que precisamos é de um jeito de identificar áreas de eficácia (de possíveis resultados relevantes) e de um método para nos concentrarmos nelas.

3. Qual o princípio? Isso, também, muita gente sabe - ao menos como proposta geral. A empreitada comercial não é um fenômeno da natureza, mas da sociedade. Em uma situação social, contudo, os fatos não ocorrem segundo a "distribuição normal" de um universo natural (ou seja, não são distribuídos segundo a curva gaussiana). Em uma situação social um pequeno número de acontecimentos - de 10% a 20%, no máximo - responde por 90% de todos os resultados, enquanto a grande maioria responde por 10% ou menos dos resultados.

É o que se vê no comércio. Entre milhares de clientes, um punhado gera o grosso dos

pedidos; entre centenas de produtos, um punhado gera o grosso do volume - e assim por diante. É o que se vê no mercado, no uso final, em canais de distribuição. E é o que se vê nas vendas: entre centenas de vendedores, um punhado sempre gera dois terços ou mais de todos os negócios novos. É o que se vê na fábrica, onde poucos lotes respondem pelo grosso do volume produzido. E na pesquisa - onde, em geral, um punhado de sujeitos no laboratório produz todas as inovações importantes.

Isso é parte do último e do mais crucial requisito (...): a coragem de não arredar pé de uma decisão lógica, apesar de todos os pedidos para que esse ou aquele produto recebam outra chance, e apesar de álibis específicos como o da contabilidade - "isso absorve o custo fixo" - ou o da gerência de vendas - "precisamos de uma linha de produtos completa" (claro que nem sempre um álibi desses é infundado, mas o ônus da prova é de quem o apresenta). Infelizmente, não conheço nenhum procedimento ou guia básico para a coragem na gestão.

O que esbocei neste artigo é o verdadeiro trabalho do gestor. Como tal, exige que ele ataque o problema de elevar a eficácia da empresa sistematicamente - com um plano de ação, com um método de análise e com uma compreensão das ferramentas necessárias.

E, embora o trabalho a ser feito possa parecer diferente em cada empresa, uma verdade básica estará sempre presente: todo produto e toda atividade de uma empresa começam a envelhecer assim que são criados. Todo produto, toda operação e toda atividade de uma empresa deveriam, portanto, ser submetidos a um teste a cada dois ou três anos. Deveriam ser examinados da mesma forma que examinamos uma proposta para lançar um novo produto, uma nova operação, uma nova atividade - com orçamento, pedido de alocação de verbas e por aí vai. Para cada um, é preciso indagar: "Se já não estivéssemos nessa área, entraríamos nela agora?" E, se a resposta for "não", a questão seguinte deveria ser: "Como sair disso, e com que rapidez?"

O que aprender com o terceiro setor

>> Publicado em julho-agosto de 1989

Partir da missão e daquilo que ela exige talvez seja a primeira lição que uma empresa pode tirar de boas entidades sem fins lucrativos. Isso foca a organização na ação. Define as estratégias exigidas para a consecução de metas cruciais. Deixa a organização disciplinada. É a única coisa capaz de prevenir o mal degenerativo mais comum em organizações, sobretudo as grandes: a pulverização de recursos limitados em coisas que soam "interessantes" ou parecem "rentáveis", em vez de sua concentração em um número reduzido de iniciativas produtivas.

As melhores entidades do terceiro setor refletem muito antes de definir a missão da organização.

Evitam declarações grandiosas cheias de boas intenções e focam, antes, em metas com implicações inequívocas para a atividade de seus membros - tanto funcionários como voluntários. A meta do Exército de Salvação é converter gente rejeitada pela sociedade - alcoólatras, criminosos, indigentes - em cidadãos. A de um grupo de escoteiras é ajudar a meninada a crescer confiante, capaz, com respeito por si e pelo próximo. A da The Nature Conservancy é preservar a fauna e a flora.

Além disso, uma entidade dessas parte do ambiente, da comunidade, daqueles que serão seus "clientes". Não começa, como tende a ocorrer com empresas americanas, de dentro - ou seja, com a organização em si ou retornos financeiros (...).

Uma missão bem definida é um lembrete constante da necessidade de ir além da organização não só na busca de "clientes", mas também de parâmetros de sucesso. A tentação de se satisfazer com a "nobreza da causa" - e com isso trocar resultados por boas intenções - está sempre presente em organizações sem fins lucrativos. É justamente por isso que as de sucesso e resultado são aquelas que souberam definir nitidamente que mudanças fora da

organização constituem "resultados", e se concentram nelas.

A experiência de uma grande rede de hospitais católicos no sudoeste americano mostra o quanto produtivos podem ser um sentido claro de missão e o foco em resultados. Apesar da queda drástica no repasse de verbas públicas e em internações nos últimos oito anos, a rede registrou alta de 15% na receita (saindo assim do vermelho), promoveu uma grande ampliação dos serviços e melhorou os padrões médicos e de atendimento. Chegou lá porque a freira que a preside entendeu que sua função e a da equipe é prestar serviços de saúde (sobretudo ao pobre), e não administrar hospitais.

Com isso, quando a prestação desses serviços começou a deixar o hospital (por motivos médicos, não econômicos) cerca de dez anos atrás, a rede estimulou a tendência, em vez de lutar contra ela. Montou centros cirúrgicos ambulatoriais, centros de reabilitação, centros de diagnóstico, planos de medicina de grupo e por aí vai. O lema da rede era: "Se algo é para o bem do paciente, devemos apoiá-lo e, em seguida, fazer com que se pague." Num paradoxo, essa política encheu os hospitais da rede, pois a popularidade dos postos avançados gera um fluxo contínuo de pacientes (...).

Muitas entidades do terceiro setor hoje possuem o que ainda é a exceção em empresas: um conselho operante. E algo mais raro: um presidente que nitidamente presta contas ao conselho e cujo desempenho é avaliado todo ano por um comitê do conselho. Possuem, também, algo ainda mais raro: um conselho cujo desempenho é avaliado todo ano à luz de metas preestabelecidas. O uso eficaz do conselho é, portanto, outra área na qual a empresa pode aprender com o terceiro setor (...).

(...) Por mais comum que se torne a gestão profissional - e executivos profissionais hoje presidem a maioria das entidades do setor, e todas as maiores -, é impossível, a princípio, tornar o conselho de uma entidade dessas tão impotente quanto o de tantas empresas. Por mais que o presidente de uma entidade sem fins lucrativos desejasse - e alguns sem dúvida desejam -, o conselho não vai dizer amém a tudo. Uma razão é financeira. Em empresas de capital aberto poucos conselheiros são grandes acionistas; já os conselheiros de entidades sem fins lucrativos muitas vezes injetam grandes cifras na entidade, e ainda angariam doações. Além disso, tendem a ter um compromisso pessoal com a causa. Pouca gente atua em um conselho paroquial ou no conselho de uma escola se não se importar muito com a religião ou a educação. E mais: por terem atuado com voluntários no passado, muitos conselheiros no terceiro setor conhecem a fundo a organização, diferentemente de conselheiros externos em uma empresa.

É justamente por esse empenho e esse envolvimento que a relação do conselho de uma entidade sem fins lucrativos com o presidente tende a ser turbulenta e com elevado potencial de atrito. O presidente se queixa da "intromissão" do conselho. Já os conselheiros acusam a direção de "usurpar" a função do conselho. Isso levou um número crescente de entidades do terceiro setor a reconhecer que nem o conselho nem o presidente são o "chefe". São colegas que trabalham com a mesma meta, mas executam tarefas distintas. E descobriram que cabe ao presidente definir a tarefa de cada um deles (...).

O enfraquecimento do conselho de uma grande corporação iria, como muitos de nós previmos (a começar por Myles Mace) debilitar a gerência, e não fortalecê-la. Iria dissipar a responsabilidade da gerência pelo desempenho e pelos resultados; com efeito, é raro o conselho de uma empresa de grande porte que avalie o desempenho do presidente à luz de metas preestabelecidas. Enfraquecer o conselho também iria, previmos, privar a cúpula gestora de um apoio eficaz e crível caso sofresse ataques. Isso tudo foi amplamente confirmado na recente leva de aquisições hostis.

A nova sociedade da organização

>> Publicado em setembro-outubro de 1992

Sociedade, comunidade e família são instituições conservadoras. Tentam manter a

estabilidade e impedir, ou ao menos retardar, a mudança. Mas a organização moderna é desestabilizadora. Deve ser organizada para inovar, e a inovação, como disse o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter, é a "destruição criativa". Deve ser organizada para o abandono sistemático de tudo o que for estabelecido, costumeiro, familiar e cômodo, seja um produto, serviço ou processo, seja um conjunto de habilidades, relações humanas e sociais, seja a própria organização. Em suma, deve ser organizada para a constante mudança. A função da organização é colocar o conhecimento em ação - em ferramentas, produtos e processos, na formulação do trabalho, no próprio conhecimento. É da natureza do conhecimento mudar depressa e fazer com que as certezas de hoje se transformem nos absurdos de amanhã (...).

Diferentemente da "comunidade", da "sociedade" ou da "família", a organização é projetada com um propósito e é sempre especializada. A comunidade e a sociedade são definidas pelos vínculos entre seus membros, seja o idioma, a cultura, a história, a localização. Uma organização é definida por aquilo que faz. Uma orquestra sinfônica não tenta curar um doente; toca música. Um hospital cuida do paciente, mas não tenta tocar Beethoven.

Com efeito, a organização só é eficaz quando se concentra em uma tarefa. A diversificação destrói a capacidade de desempenho de uma organização, seja uma empresa, um sindicato, uma escola, um hospital, um serviço comunitário, um templo religioso. A sociedade e a comunidade devem ser multidimensionais; são todo um ambiente. Uma organização é um instrumento. E, como qualquer instrumento, quanto mais especializada, maior sua capacidade de realizar a tarefa.

Uma vez que a organização moderna é formada de especialistas, cada qual com sua área estreita de expertise, sua missão deve ser cristalina. Para não confundir seus membros, a organização deve ser unidimensional. Sem isso, cada um vai seguir a própria especialização, em vez de aplicá-la à tarefa comum. Cada um vai definir o que constitui "resultados" à luz da própria especialidade e impor os valores dela à organização. Somente uma missão comum e definida vai aglutinar a organização e permitir que produza. Sem tal missão, a organização logo perderá credibilidade e, com ela, o poder de atrair aqueles de que necessita para agir (...).

A diversidade característica de uma sociedade desenvolvida, e fonte de sua grande força, só é possível graças à organização especializada e unidimensional que vem se desenvolvendo desde a Revolução Industrial e, sobretudo, nos últimos 50 anos. Mas o que garante sua capacidade de agir é, justamente, o fato de que cada uma é autônoma e especializada, e regida apenas pela visão e pela missão próprias (e estreitas), por seus valores estreitos - e não por considerações da sociedade e da comunidade.

Com isso voltamos ao velho - e nunca solucionado - problema da sociedade pluralista: a quem cabe zelar pelo bem comum? Quem define o que é? Quem contrapõe as metas e valores distintos, em geral conflitantes, das instituições da sociedade? Quem abre mão disso em troca daquilo, e com base em que toma a decisão?

O feudalismo medieval foi substituído pelo Estado unitário e soberano justamente por não poder responder a essas questões. Mas o Estado unitário soberano agora foi substituído por um novo pluralismo - pluralismo funcional, não de poder político -, pois foi incapaz tanto de satisfazer as necessidades da sociedade quanto de executar as tarefas exigidas pela comunidade. Em última análise, é a lição fundamental a ser tirada da derrocada do socialismo, da derrocada da crença em um

Estado todo-poderoso, onipresente. O desafio que hoje enfrentamos, sobretudo em democracias desenvolvidas e de livre mercado como os Estados Unidos, é fazer com que o pluralismo de organizações autônomas, fundadas no conhecimento, redundem tanto em desempenho econômico quanto em coesão política e social.

A informação realmente útil para o executivo

>> Publicado em janeiro-fevereiro de 1995

Desde o surgimento das novas ferramentas de processamento de dados, 30 ou 40 anos atrás, quem trabalha em empresas ou superestimou ou subestimou a importância da informação na organização. Superestimamos - e aqui me incluo - suas possibilidades a ponto de achar que "modelos de negócios" gerados por computador poderiam tomar decisões e até tocar boa parte dos negócios. Mas também subestimamos feio as novas ferramentas; vimos nelas um meio de realizar de modo melhor aquilo que o executivo já fazia para administrar a organização.

Hoje, ninguém mais fala em modelos de negócios tomando decisões econômicas. Por ora, a maior contribuição de nossa capacidade de processamento de dados não foi sequer para a gestão. Foi para a operação - é o caso do computer-assisted design ou do maravilhoso software hoje usado por arquitetos para resolver problemas estruturais em edifícios que projetam.

Mas, nesse processo de superestimar e subestimar as novas ferramentas, acabamos não percebendo que iriam mudar radicalmente a tarefa a executar. Conceitos e ferramentas, como a história não cansa de mostrar, são interdependentes e interativos. Um muda o outro. É isso que ocorre hoje com o conceito que chamamos de empresa e a ferramenta que chamamos de informação. O novo instrumento permite - aliás, talvez obrigue - que enxerguemos a empresa de outro modo (...).

O cálculo tradicional de custos mede quanto custa executar uma tarefa - uma rosca de parafuso, digamos. Já o custeio baseado em atividades registra também o custo de não executar a tarefa - custo do maquinário ocioso, custo de aguardar uma peça ou ferramenta imprescindíveis, custo do estoque parado, custo do retrabalho ou do descarte de peças defeituosas. O custo de não executar, que o cálculo tradicional de custos não registra, é muitas vezes igual, e às vezes até superior, ao custo de executar. O custeio baseado em atividades dá, portanto, não só um controle muito melhor dos custos, mas, cada vez mais, um controle dos resultados (...).

Independentemente de como será atendida, a necessidade de informação sobre os ambientes nos quais tendem a surgir as grandes ameaças e oportunidades será cada vez mais premente.

Alguns diriam que muito pouco dessa necessidade de informação é novo, e em grande medida é verdade. Conceitualmente, muitas das novas mensurações vêm sendo discutidas há anos, por toda parte. O novo, aqui, é a capacidade técnica de processamento de dados. Com ela, é possível fazer de modo rápido e barato o que, até alguns anos atrás, teria sido laborioso e caríssimo. Há 70 anos o estudo de tempo e movimento viabilizou a contabilidade de custos tradicional. Hoje, o computador torna possível o custeio baseado em atividades; sem ele, seria algo praticamente impossível.

Mas este argumento erra o alvo. O importante não são as ferramentas. São os conceitos por trás delas - que transformam o que sempre foi visto como técnicas específicas para uso isolado, com propósitos distintos, em um sistema de informação integrado. Este sistema, por sua vez, torna possível o diagnóstico, a estratégia e as decisões da empresa. É uma visão nova e radicalmente distinta do significado e do propósito da informação, que passa a ser uma mensuração sobre a qual basear a ação no futuro, em vez de autópsia e registro daquilo que já ocorreu.

A organização de comando-e-controle surgida na década de 1870 pode ser comparada a um organismo sustentado por sua concha. A corporação que hoje emerge é projetada em torno de um esqueleto: a informação, tanto o novo sistema de integração da corporação quanto sua articulação.

Nossa tradicional mentalidade - ainda que usemos técnicas matemáticas sofisticadas e um jargão sociológico indecifrável - sempre teve uma lineira impressão de que a empresa compra

barato e vende caro. A nova abordagem define a empresa como a organização que soma valor e gera riqueza.

Gerenciando a si mesmo

>> Publicado em março-abril de 1999

É incrível, mas pouca gente sabe como dá cabo de algo. Aliás, a maioria de nós sequer sabe que cada pessoa trabalha de modo distinto, se desempenha de um modo distinto. Muita gente trabalha de um jeito que não é o seu, fórmula quase certa para o baixo desempenho. Para o trabalhador do conhecimento, saber como é seu desempenho talvez seja mais importante do que saber quais são seus pontos fortes.

Assim como os pontos fortes, o modo como a pessoa se desempenha também é único. É uma questão de personalidade. Seja um traço natural ou adquirido, a personalidade sem dúvida é formada muito antes de a pessoa começar a trabalhar. O modo como alguém se desempenha é um dado, bem como aquilo em que a pessoa é boa ou não. Tal modo pode ser ligeiramente modificado, mas dificilmente será totalmente transformado. Assim como tem resultados ao fazer aquilo em que prima, a pessoa também tem resultados por trabalhar do modo em que melhor se desempe-nha. Certos traços de personalidade comuns em geral determinam o modo como a pessoa se desempenha.

O primeiro a saber é se você é um leitor ou um ouvinte. Pouquíssima gente sequer sabe que há leitores e ouvintes e que alguém raramente é ambos. Menos pessoas ainda sabem qual dos dois elas são (...).

(...) Lyndon Johnson destruiu sua presidência, em grande parte, por ignorar que era um ouvinte. Seu antecessor, John Kennedy, era um leitor que havia montado um grupo de redatores geniais para assessorá-lo, garantindo que escrevessem para ele antes de discutir os memorandos em pessoa. Johnson manteve na equipe esse pessoal - que seguiu escrevendo. Aparentemente, Johnson nunca entendeu uma palavra do que escreveram. Como senador, contudo, Johnson fora esplêndido, pois um parlamentar tem de ser, acima de tudo, um ouvinte.

(...) Toda vez que (...) começo a trabalhar com uma organização, a primeira coisa que ouço são os conflitos de personalidade. A maioria deles surge do fato de que as pessoas não sabem o que as outras estão fazendo e como fazem seu trabalho, ou em qual contribuição as outras estão se concentrando e que resultados esperam. E a razão de não saberem é que não perguntaram - e, logo, não foram informadas.

Deixar de perguntar é mais reflexo da história humana do que da estupidez humana. Até há pouco, era desnecessário dizer qualquer coisa dessas a alguém. Na cidade medieval, todo mundo num distrito tinha a mesma ocupação. Na zona rural, todos os habitantes de um vale plantavam a mesma coisa tão logo o solo descongelava. Mesmo as poucas pessoas que faziam algo que não era "comum" traba- lhavam sós, de modo que não tinham de dizer a ninguém o que faziam.

Hoje, a grande maioria das pessoas trabalha com gente cujas tarefas e responsabilidades são distintas. A diretora de marketing pode ter vindo da área de vendas e saber tudo sobre esse campo, mas não sabe nada sobre aquilo que nunca fez - precificação, publicidade, embalagem e afins. Logo, a pessoa que faz essas coisas deve garantir que a diretora de marketing entenda o que ela está tentando fazer, por que está tentando, como vai fazê-lo e que resultados esperar.

Se a diretora de marketing não entende o que esses especialistas do conhecimento fazem, a culpa é basicamente deles, não dela. Eles não a instruíram. Inversamente, cabe à diretora de marketing assegurar que todos os seus colegas entendam de que modo ela encara o marketing: quais suas metas, como ela trabalha e o que ela espera de si mesma e de cada um deles.

Até gente que entende a importância de assumir a responsabilidade por relacionamentos muitas vezes não se comunica suficientemente com seus colaboradores. Essa gente receia ser vista como presunçosa ou indiscreta, ou burra. Mas é um erro. Toda vez que alguém busca um colaborador para dizer: "É nisso que sou bom, é assim que trabalho, esses são meus valores, essa é a contribuição na qual pretendo me concentrar, esses são os resultados que pretendo apresentar", a resposta é sempre: "Isso ajuda muito, mas por que você não falou antes?"

É a mesma reação que se obtém - sem exceção, por minha experiência - se a pessoa continua e pergunta: "E o que preciso saber a respeito dos seus pontos fortes, do modo como você opera, dos seus valores e da contribuição que você propõe?" Aliás, um trabalhador do conhecimento deveria pedir isso de todos com quem trabalha, seja como subordinado, superior, colega ou membro de equipe. Repito, toda vez que isso é feito, a reação é sempre: "Obrigado por perguntar, mas por que você não me perguntou antes?"

Uma organização já não se constrói na base da força, mas da confiança. A existência de confiança entre as pessoas não significa necessariamente que uma goste da outra. Significa apenas que uma entende a outra. Assumir a responsabilidade por relacionamentos é, portanto, uma necessidade absoluta. É um dever. Seja a pessoa um membro da organização, um consultor, um fornecedor ou um distribuidor, ela deve tal responsabilidade a todos os colegas de trabalho: aqueles de cujo trabalho depende assim como aqueles que dependem do seu trabalho.

Não são empregados, são pessoas

>> Publicado em fevereiro de 2002

Uma força de trabalho baseada no conhecimento é qualitativamente distinta de uma força menos qualificada. É verdade que o trabalhador do conhecimento é minoria, e que provavelmente nunca deixará de ser. Mas é hoje um grande gerador de riqueza e emprego. Cada vez mais, o sucesso - aliás, a sobrevivência - de uma empresa vai depender do desempenho de seus trabalhadores do conhecimento. E já que é impossível, segundo as leis da estatística, contratar mais do que um punhado dos "melhores" profissionais, a única saída para a organização triunfar em uma economia e em uma sociedade fundadas no conhecimento é extrair mais dessas mesmas pessoas - ou seja, tentar obter uma maior produtividade de seus trabalhadores do conhecimento. O segredo, para citar uma velha máxima, é "levar gente ordinária a feitos extraordinários" (...).

Contratar temporários e, sobretudo, firmas especializadas em recursos humanos libera o gerente para se concentrar no negócio, e não em normas, regulamentos e papelada ligados ao trabalhador. Gastar um quarto do tempo com esse aspecto do trabalho é, de fato, desperdiçar recursos preciosos, caros e escassos. É entediante. É algo que diminui e corrompe, e que não pode somar nada além de uma capacidade maior para o embuste.

Logo, a empresa tem bons motivos para tentar se livrar de tarefas rotineiras da relação com o pessoal - seja sistematizando internamente a gestão de RH, seja terceirizando a atividade. Só precisa ter cuidado para não ferir ou destruir, no processo, seu relacionamento com o pessoal. Aliás, o grande benefício de reduzir a papelada talvez seja ganhar mais tempo para se relacionar com as pessoas. Todo executivo terá de aprender o que um bom chefe de departamento em uma universidade ou um bom regente de uma sinfônica há muito sabem: que a chave da excelência é descobrir qual o potencial de cada indivíduo e se empenhar em seu cultivo. Quem deseja montar um departamento de relevo em uma universidade precisa orientar jovens doutores e professores assistentes até que atinjam a excelência no trabalho. Montar uma orquestra de primeira requer o ensaio do mesmo trecho de uma sinfonia até que o primeiro clarinete soe como o regente ouve. É o mesmo princípio que faz com que o diretor de pesquisa de um laboratório industrial tenha sucesso.

Líderes de uma empresa fundada no conhecimento também precisam dedicar tempo a

profissionais promissores. Parar para conhecer essa gente, permitir que o conheçam, dar orientação, ouvir o que têm a dizer. Desafiá-los, estimulá-los. Ainda que não sejam funcionários tradicionais (leia-se com carteira assinada), são um recurso capital para a organização e crucial para seu desempenho. Toda a burocracia administrativa que a relação com o pessoal traz pode, e deve, ser sistematizada - e isso significa que talvez acabe se tornando impessoal. Mas, se a relação com o funcionário estiver sendo terceirizada, o executivo precisa trabalhar de perto com a firma responsável para promover o desenvolvimento profissional, a motivação, a satisfação e a produtividade do trabalhador do conhecimento - de cujo desempenho seus próprios resultados dependem.

O que torna um executivo eficaz

>> Publicado em junho de 2004

Um executivo eficaz não precisa ser um líder - não no sentido em que o termo é comumente empregado hoje em dia. Harry Truman, por exemplo, não tinha um grama de carisma e mesmo assim foi um dos presidentes mais eficazes da história americana. Assim como ele, alguns dos melhores executivos com quem trabalhei em 65 anos de carreira - de organizações com e sem fins lucrativos - não se encaixavam no estereótipo do líder. Eram variadíssimos no que tange a personalidade, atitude, valores, pontos fortes, pontos fracos - havia do extrovertido ao semi-recluso, do despreocupado ao controlador, do generoso ao parcimonioso.

E eram eficazes porque seguiam, todos, as oito seguintes práticas:

Perguntavam "O que precisa ser feito?".

Perguntavam "O que é bom para a empresa?".
Criavam planos de ação.

Assumiam a responsabilidade pelas decisões.
Assumiam a responsabilidade pela comunicação.

Focavam oportunidades em vez de problemas.

Faziam reuniões produtivas.

Pensavam e diziam "nós" em vez de "eu" (...)

Acabamos de analisar as oito práticas do executivo eficaz. De quebra, faço uma recomendação final. É algo tão importante que será elevado à condição de regra: ouça primeiro, fale por último.<DIV<DIV<DIV<DIV< DIV>
