

O sistema nervoso ce

Especialistas revelam os dois pontos neurais que garantirão o sucesso dos administradores nos próximos anos: gestão de pessoas e risco

EM TODA a evolução humana, o gerenciamento de atividades coletivas balizou as conquistas e derrotas da espécie. Seja para competir na disputa por uma caça ou para garantir a satisfação do cliente e uma receita competitiva, o entendimento do outro para o amadurecimento pessoal ou de interesses corporativos sempre instigou as lideranças quanto às estratégias mais adequadas para atingir a meta. Com o passar dos séculos, aprendemos a calcular o risco e o custo para alcançar um objetivo e isso passou a ser a espinha dorsal para nossa sobrevivência.

Paralelamente, nos apoiamos em ferramentas tecnológicas e metodologias aplicadas nas empreitadas que evoluíram de acordo com os interesses e descobertas daquilo que o cérebro é capaz de produzir: riquezas ou desastres financeiros em função de decisões equivocadas e não de métodos ou tecnologias inadequadas.

Desde a Revolução Industrial até a quebra de limites geográficos e culturais pela globalização, a administração exerce papel fundamental na gestão de negó-

cios, sempre com a mente voltada ao profissional, que move a engrenagem para alcançar os resultados almejados. A escolha da estratégia, das tecnologias e dos modelos adotados nos próximos anos move as peças do cérebro organizacional. Entretanto, de nada adianta o arsenal usado sem o apoio de indivíduos. Nesse sentido, encontramos quatro tipos de gerações nas empresas (guerra, pós-guerra, X e Y). Tornar esse ambiente harmonioso é o papel do administrador nos próximos anos.

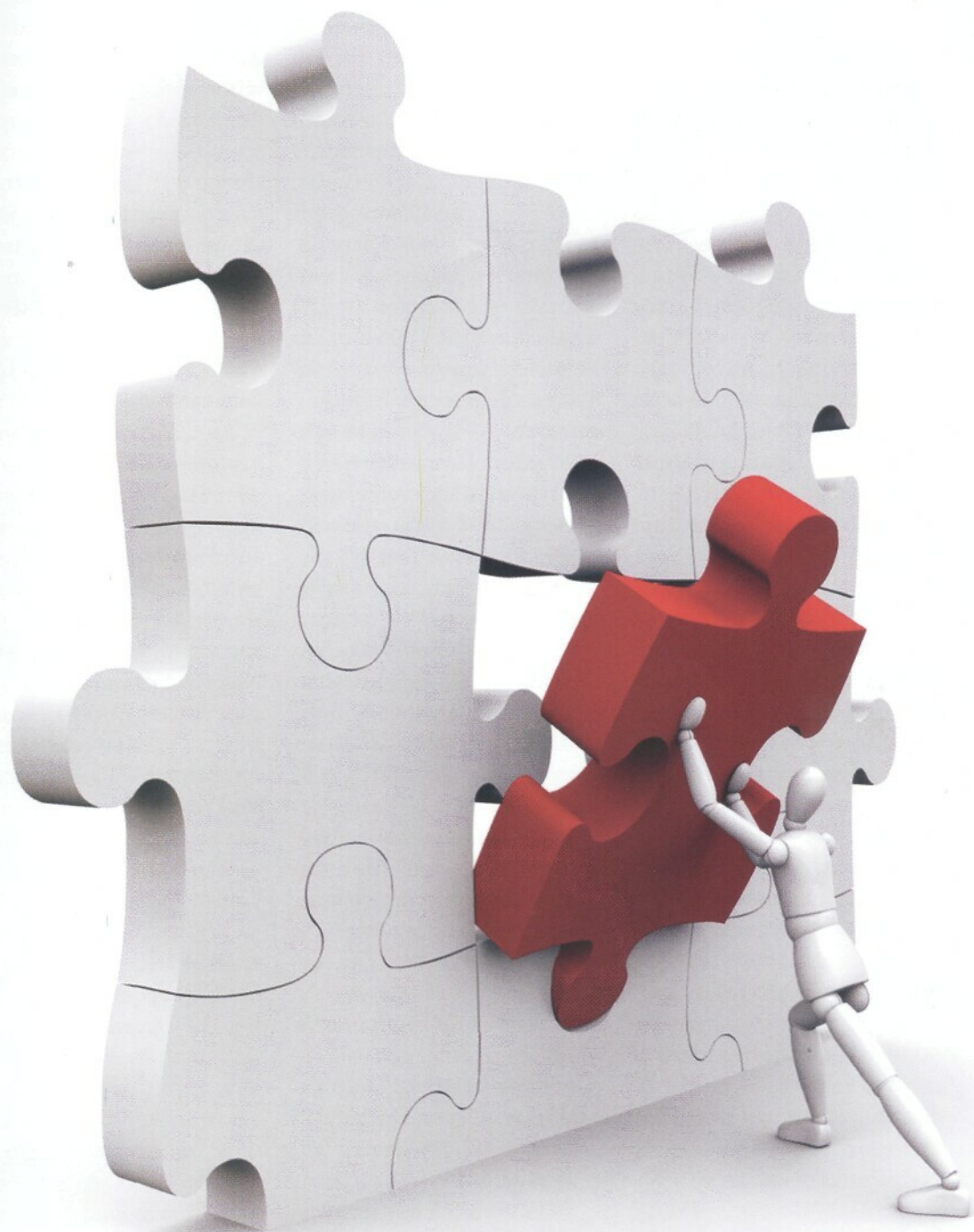
Segundo estudo com as 500 maiores empresas dos Estados Unidos, os seus gerentes sêniores já iniciaram um processo de aposentadoria. "Nos próximos anos, os acionistas dessas companhias cobrarão de seus administradores a sucessão desses cargos. Aliás, nem precisamos ir tão longe quando percebemos que já existe uma lacuna no preenchimento de mão-de-obra especializada", observa Anderson SanfAnna, professor de comportamento organizacional da Fundação Dom Cabral.

A condução de mentes humanas, o relacionamento interpessoal e a gestão de risco

formam o tripé de tendências tanto em modelos administrativos como de oportunidades em áreas de destaque para o administrador em uma empresa. Essa é a visão de David Penof, professor da Trevisan nos cursos de Administração, Relações Internacionais e Pós-Graduação na área de Administração de Negócios. Ele enxerga uma participação ativa e permanente da cadeira de administração nas áreas de recursos humanos, finanças, produção e marketing.

"Evidentemente o administrador deve dominar as ferramentas clássicas de análise estratégica de Michad Portere também conhecer os elementos de análise de custo, retorno de investimento em marketing, tudo o que permite vantagem competitiva sustentável. Isso é obrigação e não traz diferencial. Vejo como futuro do administrador investir em relacionamento e liderança das equipes, inovação baseada na extração do conhecimento", observa James Wright, coordenador do Programa de Estudos do Futuro da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Central da administração



AS MENSAGENS DAS EMPRESAS ESTÃO CONTIDAS NO ADMINISTRADOR

A operação de uma companhia é liderada por alguém que conheça exatamente cada movimento das estratégias traçadas para a manutenção e geração da saúde organizacional. Ninguém melhor que o administrador para tal exercício.

Ferramentas tecnológicas e metodologias, como o Balanced Score Card, sustentam o processo diário de tomada de decisões. E a universidade busca maior aproximação com o mercado, na oferta de profissionais capacitados para assumir as melhores práticas de gestão nas empresas.

Enquanto todo esse movimento evolui, tornando a engrenagem mais poderosa, alguns analistas acreditam ser a gestão de pessoas, marketing, finanças e produção as peças-chave para o administrador assumir o controle. "Esses setores tendem a abrir espaço aos profissionais da única ciência capaz de permitir ao profissional transitar em todas as esferas de uma companhia", observa David Penof, professor da Trevisan nos cursos de Administração, Relações Internacionais e Pós-Graduação em Administração de Negócios.

James Wright, coordenador do Programa de Estudos do Futuro da FIA, concorda com Penof quando afirma ser a gestão de pessoas uma lacuna a ser preenchida pelo administrador nos próximos

anos. "A competitividade será medida por aqueles que, com sabedoria, lideram melhor as suas equipes e extraem o conhecimento baseados em ferramentas de redes sociais para produzir inovação e, conseqüentemente, diferenciais competitivos", diz.

A gestão de risco é outro aspecto fundamental para administrar os recursos das empresas e esse também é papel do administrador, que toma as decisões baseado em análises estatísticas de cenários macroeconômicos. "A administração deve utilizar ferramentas quantitativas com conhecimento de causa, entender como funcionam os modelos e quais premissas neles implícitas para decidir os rumos corporativos", observa Wright quando lembra que o crescimento das empresas nacionais exige o conhecimento humano aplicado às análises quantitativas, como retorno de investimento.

A má administração exercida por profissionais de áreas distintas em setores como o financeiro já causou estragos, inclusive para o País. A crise global acentuou a importância da presença de profissionais da administração no comando das empresas. Portanto, é fundamental aplicar metodologias desenvolvidas por pensadores contemporâneos.

"Muitos teóricos não usam mais o planejamento estratégico de longo prazo em função

das alternâncias do mercado", diz a Adm. Teresinha Covas Lisboa, professora do Curso de Administração da Unib (Universidade Ibirapuera) e diretora do CRA-SP, quando lembra da crise financeira mundial. Para ela, conceitos de gurus da Administração como Michael Porter e Henry Mintzberg podem ser associados mesmo que sejam embasadas em visões distintas. Enquanto o primeiro é generalista, o segundo defende que as empresas devem viver o dia-a-dia, fazendo planos a curto e médio prazo.

Entretanto, a análise do comportamento do cliente é fundamental para a construção das estratégias e desvios de rotas. "Prahald, guru indiano, já vislumbrava a ascensão das classes D e E", observa Teresinha Covas Lisboa ao lembrar que o administrador precisa atentar para essas questões com os olhos nas diversidades culturais. "Trabalhamos com diversas culturas e aproveitar o que cada um oferece é o maior salto que o administrador pode alcançar".

“Esses setores tendem a abrir espaço aos profissionais da única ciência capaz de permitir ao profissional transitar em todas as esferas de uma companhia”.

David Penof, professor da Trevisan nos cursos de Administração, Relações Internacionais e Pós-Graduação em Administração de Negócios

RAIOX DE QUEM PENSA Y

Disciplina da área de humanas, a administração possui a arte de integrar a diversidade e gerações distintas em um ambiente único denominado organização, da qual a sua finalidade é obter um bem comum para a sociedade: gerar riqueza. Nos últimos dez anos, com o boom da Internet, começou a surgir um novo perfil de profissionais, causando uma espécie de choque de gerações nos corredores corporativos: de um lado, a geração X formada por colaboradores que vivenciaram uma história marcada por guerras, pós-guerras (e que assistiu à queda do Muro de Berlim, um marco da derrocada do socialismo real) e, de outra, a chamada geração Y - jovens que cresceram na era da Informação.

A vivência de cada grupo se reflete diretamente no comportamento empresarial. O papel do administrador é lidar com sabedoria para extrair o que há de melhor das diferentes culturas, mesmo em estruturas organizacionais que ainda mantêm uma administração calcada em modelos e regras tradicionais e centralizadoras.

"O grande desafio do administrador é identificar os perfis e trabalhar políticas mais condizentes com o estilo de vida dessa nova geração que, diferente das anteriores, não valoriza regras como cumprimento de horário", analisa Anderson SanfAnna, professor de Comportamento Organizacional da Fundação Dom Cabral.

A subordinação e o salário são variáveis menos atraentes para quem possui características de atuação mais ágeis e precisa enxergar valor naquilo que desenvolve numa empresa. O estilo de vida e ambiente de trabalho fundem-se, uma vez que durante o expediente eles utilizam diversas ferramentas tecnológicas (celular, e-mail, comunicação instantânea, telefone e ainda entregam os relatórios requisitados). Para esse profissional, a remuneração deve ser variável porque exigem desafios constantes. Portanto, usar metodologias tradicionais para administrar as competências e planos de carreira dessa nova safra de colaboradores representa perder capacidade produtiva.

Essa divergência na comunicação começa a se acirrar quando o administrador é da geração Y e os subordinados da X ou anteriores. Tânia Zarpelão, consultora organizacional do IDORT-SP, explica que quando isso acontece, possivelmente os profissionais terão uma queda na produtividade pela pressão sofrida por seu gestor, uma vez que o líder possui um pensamento mais ágil, movido a novidades, inovação e mudanças rápidas na tomada de decisão.

Nem o exemplo acima ou de empresas geridas por pessoas da geração X versus empregados da Y acontece na TCI, empresa nacional que atua na terceirização de processos de

negócios, BPO, do inglês Business Process Outsourcing. Tanto os quatro vice-presidentes quanto os 3.400 funcionários, espalhados em sete filiais do País - Recife, Brasília, Curitiba, Goiânia, Salto (SP), Rio de Janeiro e Salvador - apresentam a mesma faixa etária, entre 20 e 30 anos aproximadamente.

Nessa empresa criada no Recife, há dez anos, os jovens empreendedores da geração Y desenvolvem o plano de negócios baseados em mudanças agressivas, mas responsáveis, sob a coordenação financeira de um vice-presidente formado em administração. "A nossa política baseia-se em resultados que compõem pagamentos fixos de salários com bonificação variável, com ambiente saudável e propício. A maioria, exceto profissionais da área operacional, possui um comportamento multifuncional, unindo desde conhecimento técnico até a área comercial", explica José Leovigildo de Melo Coelho Filho, vice-presidente de soluções da TCI.

O envolvimento no negócio representa uma condição fundamental aos jovens Y. Portanto, não basta a promessa de comprometimento somente por parte do funcionário. Ele exige que a empresa também atenda as suas expectativas. Caso contrário, ele desconecta o notebook, abandona o cargo e migra para outra companhia.