

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
NÚCLEO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARTAS A UM JOVEM ADMINISTRADOR

James Dalalasta

CURITIBA

2007

JAMES DALALASTA

CARTAS A UM JOVEM ADMINISTRADOR

Resumo da Disciplina de Metodologia Científica, Curso de Administração, Núcleo de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Centro Universitário Positivo.

Prof. Maria Lucia de Meza

CURITIBA

2007

RESUMO

CARTAS A UM JOVEM ADMINISTRADOR

1. Administrar é antes de tudo uma arte

Em primeiro lugar, é preciso conhecer a realidade que se pretende administrar, fazendo um real diagnóstico dela e desenvolvendo uma ação adequada. Para tanto, é preciso saber ver e ouvir palavras, comportamentos, atitudes e emoções, para poder refletir e planejar. Nesse diagnóstico é preciso imparcialidade e objetividade, além de saber ler nas entrelinhas. Além disso, é preciso não perder as oportunidades. Elas não avisam quando vão chegar. Como não conseguimos perceber tudo, é preciso saber fazer associações entre os fatos, para perceber as ligações. Os paradigmas existentes também podem ser um empecilho tanto para nós que temos nossa maneira de ver as coisas, como para os outros que também, por causa deles, causam resistências. A comunicação de diversas formas e meios deve ser uma das principais ferramentas do administrador, para que os outros saibam o que fazer. Deve saber ouvir e interpretar bem o que ouviu. É preciso ser um líder a ajudar as pessoas a oferecer o que tem de melhor. O administrador deve envolver todos e prestar contas a todos. Além da comunicação, é preciso motivar as pessoas, valorizar, reconhecer e recompensar o que fazem. As motivações são financeiras, mas não só. Existem motivações sociais que valem até mais que as financeiras: elogios, sorrisos, tapinhas nas costas. É preciso, ainda, **fortalecer as pessoas** para que se sintam valorizadas, importantes e necessárias. É preciso **orientar**, mais do que mandar, para que as pessoas percebam a importância da ação e passem a colaborar espontaneamente. Faz-se mister transformar as pessoas em talentos, dando-lhes **contínua formação** e trabalhar em equipe. **Definir objetivos** comuns, avaliá-los, lembrá-los são é outra coisa muito importante. Mas tudo isso torna-se eficaz se o administrador sabe conduzir o processo, isto, é se ele é um bom líder, isto é, visionário, impulsionador e inspirador. Por isso, a administração é uma arte para ajudar as pessoas a agregar valores e produzir resultados.

2. Faça da administração uma arte que produz resultados

Às vezes as coisas simples são importantes. Além disso, é preciso harmonia. O administrador é como o maestro da orquestra: não faz som, mas é fundamental nos bastidores para harmonizar todos os sons, que provêm de instrumentos tocados por pessoas. Assim como a música e o futebol são uma arte, cujo objetivo é encantar os ouvintes e ganhar o campeonato, assim também é a administração: ela busca o resultado.

Quando o executor possui talentos. Ele toma as decisões rotineiras e apresenta o resultado. Se ele é menos capacitado exigirá mais a intervenção e orientação do administrador. Por isso, a escolha e o treinamento são muito importantes, pois depois causará menos preocupações e interferências. Hoje mais que músculos, o administrador precisa cérebros. O Administrador interpreta os objetivos da empresa e ajuda a equipe a executá-los. O administrador precisa da equipe, por isso é preciso oferecer a ela todos os meios tangíveis e intangíveis para que desempenhe bem sua função. O administrador precisa dar o melhor de si mesmo para que sua equipe também faça o mesmo. O administrador precisa também fazer com que sua equipe tenha retorno o esforço desempenhado, não só material, mas espiritual. Por isso, é preciso festejar, comemorar, celebrar os resultados. Enfatize publicamente o trabalho das pessoas, de maneira justa e imparcial. Todas as pessoas têm pontos positivos e negativos. O administrador deve ajudar as pessoas a desenvolverem seus pontos positivos ou a corrigir e a neutralizar seus pontos negativos. Por isso, é preciso avaliação contínua. O administrador precisa saber lidar com as diferenças. As pessoas precisam ser multifuncionais e ter várias competências. Cada membro da equipe, todavia, precisa saber qual seu papel no empreendimento e se sintam felizes, pois não é o sucesso que produz a felicidade, mas a felicidade que produz o sucesso.

3. Por que escolher a administração?

Para escolher uma profissão a pessoa precisa levar em consideração vários aspectos: características de personalidade, interesses pessoais, tipo de inteligência e objetivo de vida. Tudo isso deve ser misturado harmoniosamente para produzir um bom resultado. O administrador pode ser medíocre ou bem sucedido, depende de como ele investe em suas competências. O nível de atividade depende do nível de ambição e do esforço que se faz para atingi-lo. A administração possibilita que todas as outras ciências consigam levar às pessoas as suas descobertas (Ex.: NASA). A administração ajuda a aproveitar melhor as oportunidades e recursos e colocá-los a serviço da qualidade de vida das pessoas. Além do nível atividade, a administração possui uma variedade de possibilidades. As organizações, hoje, são fundamentais na sociedade e não há organização bem sucedida sem administração. Também as organizações são as mais variadas possíveis, mas todas elas precisam de administração. Sustentabilidade, sucesso, excelência e responsabilidade social das organizações dependem da administração. A administração é o motor das organizações. O administrador precisa em algumas ocasiões ser generalista, mas em outras ser especialista; em certas situações, precisa ser agressivo e ofensivo, mas com pessoas ser meigo e suave. Para saber qual comportamento deve ter, o administrador precisa fazer um

bom **diagnóstico da realidade**. É preciso ter sensibilidade, faro, antecipação dos fatos, um olhar de fora; estar sempre onde as coisas vão acontecer. Mas, além do diagnóstico, é necessário cenário, isto é, não basta olhar o que está acontecendo, mas ter um olhar para o futuro. Planejar as coisas com horizonte aberto para o futuro, pois a vida é dinâmica. O estilo é outra coisa importante. Para cada situação, há um estilo necessário. Emergência, inovação, melhoria, desenvolvimento, tranquilidade exigem estilos diferentes. Neste sentido, **flexibilidade** é condição indispensável. O administrador é agente de mudança, por isso, não deve deixar as coisas simplesmente como estão. A **destreza de gestão** também é importante. Nem sempre as pessoas acreditam nas posições do administrador. Por isso, ele precisa de aliados e colaboradores. O administrador precisa saber quais as áreas darão mais resultados (áreas de eficácia, produto). É preciso ter foco, isto é, saber aonde se quer chegar.

4. Quem será o seu cliente?

Todas as organizações esperam um retorno dos seus investimentos e do administrador, para melhorar seus resultados. Os clientes do administrador são: fornecedores, compradores, diretores, acionistas, gerentes, etc. Eles sempre contam com o administrador, assim como o administrador conta com eles. É bom perceber como as pessoas estão vendo sua atuação. Compare as expectativas dos que estão ao seu redor com os seus resultados. A distância entre as duas situações deve ser pequena. Numa organização todos devem trabalhar em equipe. Você precisa ser importante nela. O administrador precisa corresponder às expectativas. A função do administrador é ajudar a equipe. Sua remuneração será maior ou menor de acordo com o auxílio que deu à sua equipe para que atingisse suas metas. É muito importante pensar como equipe e nunca sozinho. A união faz a força. Além disso, é preciso fazer a equipe pensar da mesma maneira. Por isso, é importante delegar funções e nunca centralizar tudo. As pessoas precisam pensar que a empresa pertence a elas. A equipe precisa cultivar o espírito de excelência, isto é, cultivar a competência para atingir o melhor resultado. Os erros podem acontecer, mas são logo superados e transformam-se em aprendizado.

5. Os grandes pulos da vida

Chiavenato fala de sua trajetória profissional em oito grandes pulos.

6. A caixa de ferramentas do administrador

A empresa é um ser vivo que está em contínua mudança. A empresa não é uma máquina. Ela precisa ter suas competências sempre atualizadas e prontas para atuar quando requer a situação. Os recursos financeiros e materiais são importantes, mas são estáticos. É

necessário quem saiba operar esses recursos de maneira competente para que dêem resultados. A competência está nas pessoas que, todavia, precisam adquiri-las também. Por isso, precisam treinamento. O administrador tem a missão de levar as pessoas a aproveitar bem suas competências nas necessidades de empresa. Trabalhar com bens tangíveis é fácil, pois se sabe onde está. Os intangíveis nem sempre estão onde se pensa estar. É preciso saber onde estão as competências e saber utilizá-las. A caixa de ferramenta do administrar é aquilo de intangível existe na empresa: mercado, estratégia, produtividade, competências, situações abstratas. Para chegar ao topo da empresa, é preciso chegar ao conhecimento da crescente abstração do mundo dos negócios. A caixa de ferramentas do administrador deve possuir elementos para resolver situações emergentes, mas também para criar novos caminhos. É claro que é preciso saber utilizar as ferramentas da caixa de forma adequada, mas sem ela, não haverá o que utilizar na hora certa. Em dependendo do nível em que o administrador se encontra (operacional, tático ou estratégico), é que ele vai utilizar sua caixa de ferramentas. Quanto mais elevado é o nível, tanto mais sofisticadas, abstratas e abrangentes são as ferramentas. Por isso, a caixa de ferramentas está dentro de sua cabeça, visto que lida com situações intangíveis. Esta caixa de ferramentas na maioria das vezes são conceitos e teorias que ele incorpora de maneira consciente e inconsciente em suas atividades profissionais.

7. Seja um estrategista e não somente um operador

Os detalhes são importantes, mas é preciso focar o todo. A administração não fornece receitas prontas. O administrador precisa compor, integrar, articular, etc. Tudo é contingencial e depende do contexto interno e externo. Hoje o processo administrativo é igual em todas as organizações: planejar, organizar, dirigir e controlar. A diferença está na sofisticação. Não é algo estático ou circular, mas sistêmico, isto é, um conjunto de fatores que funcional simultaneamente, mas que devem ser combinados entre si de maneira dinâmica e criativa. É preciso integrar o capital humano, interno e externo. O capital intelectual é o mais importante. O administrador precisa ser estrategista e ter uma visão do todo. Não basta ver cada operação, é preciso olhar a empresa com um todo e aberta para o futuro. O estrategista está na ponta de comando, na tomada de decisão e não no leme do navio. Para ser estrategista é preciso ter visão sistêmica. Num mapa, é preciso ter a visão do todo primeiro para depois ter a visão das partes. Assim é também na administração.

8. Ah, A liderança!

Existem muitas teorias sobre a liderança. Cada uma delas a vê a partir de um foco. São quatro partes em geral: a pessoa do líder e sua personalidade; as pessoas dos subordinados

e suas características pessoais; as tarefas dos líderes e subordinados; a situação em que eles se encontram (o contexto). Todas as teorias estão corretas, mas incompletas. O objetivo da administração algum tempo atrás era tornar o administrador um capataz (subordinação, hierarquia). Nesta situação, as pessoas ficam submissas, sem iniciativa. O foco precisou ser mudado: o administrador não era chefe, mas alguém com competência, que foi exercitado para exercê-la. Ninguém nasce líder. Precisa desenvolver habilidades, treinar, cultivar, tanto a nível operacional, quanto tático e estratégico. No nível operacional, haverá interação contínua. O contato é informal. A liderança é interativo e de relacionamento. No nível tático, o papel é coordenar, para que haja coordenação e integração. O contato será menor e mais formal. A liderança é integradora. No nível estratégico, a liderança passa a ser estratégica e missionária. Deve gerar comportamento organizacional. Em todos os níveis, o líder deve transmitir confiança e segurança, transformando as idéias em resultados e festejando-os. É preciso demonstrar também isenção de espírito, integridade e objetividade. O líder deve estar presente, motivando, incentivando, premiando, valorizando. É preciso ter coragem de tomar decisões. Sempre manifestar otimismo. O líder deve levar as pessoas a atingir resultados. O líder deve impulsionar as pessoas, estabelecendo parceria com os subordinados. O líder deve influenciar as pessoas, através da comunicação. O líder deve saber escolher sua equipe e formá-la adequadamente. O líder deve inspirar lealdade e confiança. Deve reter as pessoas talentosas. Para isso, elas precisam estar satisfeitas. O líder pode ser estrategista, navegador, empreendedor, mobilizador, advogado de talentos, cativador, pensador global, impulsionador de mudanças, guardião da empresa.

9. Por que me encantou a administração?

A experiência pessoal, a leitura, etc. oferecem uma visão multidisciplinar que favorece. O encanto pela administração é porque ela faz acontecer. O importante é o resultado. Administração é a arte, técnica e ciência de entregar resultados excelentes por meio da aglutinação de recursos e competências. Ela é indispensável em qualquer organização da vida. E uma organização administrada é capaz de grandes coisas. A administração é um grande meio para atingir os objetivos. Tudo, no entanto, através de um comportamento ético e transparente. Todos devem ganhar com ela. Às vezes é preciso trabalhar globalmente: ser generalista; às vezes olhar os detalhes: ser especialista. A capacidade de diagnóstico é sempre muito importante. É preciso ter faro para detectar problemas e oportunidades; enxergar à distância. Ter sempre um plano B no bolso. Ter flexibilidade de estilo, dependendo da situação.