

Falta administrar o óbvio

Prof.º Vicente Falconi

O consultor da FDG diz que a maior parte das empresas brasileiras é mal gerida e que o país pagará o preço por não investir suficientemente na formação das pessoas.

Muita coisa mudou desde que o consultor carioca Vicente Falconi começou sua pregação sobre qualidade total no país, nos anos 80. A competição alterou a velocidade dos negócios, as telecomunicações e a tecnologia da informação passaram a influenciar a operação e as empresas descobriram que podiam se conectar diretamente com seus clientes e fornecedores. Mas a essência dos negócios - e principalmente do que traz resultados para uma organização - continua sendo, segundo Falconi, a mesma. "O que importa é ter método e um sistema de gestão eficiente", afirma. "As pessoas acham que existem várias ferramentas novas, quando são as coisas de sempre com nomes diferentes. E ficam perdidas com as figurinhas nas mãos, sem um álbum onde colocá-las".

Falconi é reconhecido por muitos empresários brasileiros como um dos maiores especialistas nacionais em administração. Numa conversa com EXAME, ele falou sobre o que leva à gestão exemplar:

Falconi: "As empresas deveriam ficar alegres em conhecer seus problemas"

Qual o problema mais relatado pelas empresas?

O problema mais comum não é relatado por elas, é percebido por nós: as empresas não conhecem os seus problemas, não conseguem saber onde eles estão. Não sabem e não querem saber. Os gerentes não estão interessados em reconhecer que existe algo errado na área deles. Acontece que pensar assim é ignorar que a função do gerente é resolver problemas. Se eles não existem, é um sinal de que aquele profissional não está fazendo nada, de que deveria ir tomar banho de mar. As pessoas acham que já estão num patamar bom e esquecem que a melhoria não tem fim. Nossa cultura empresarial não valoriza a busca de imperfeições. Muitas vezes, quando nossos consultores usam ferramentas de diagnóstico e apontam falhas, provocam brigas. As pessoas ficam desvairadas quando vêem nossos relatórios. Mas elas não deveriam ficar assustadas em conhecer os problemas. Deveriam, sim ficar alegres. Porque só assim é possível resolvê-los.

O senhor diz que as empresas falham em gerir o óbvio. Por quê?

Os profissionais nos perguntam: como eu devo gerenciar a operação de minha empresa? E nós apresentamos a lista. É necessário ter os processos críticos de trabalho padronizados, as pessoas bem treinadas, fazer a análise de risco, supervisionar o trabalho. É fundamental ter os principais indicadores estabelecidos e acompanhados e atuar em todas as anomalias que ocorrem para aperfeiçoar constantemente a operação. Existe algo de inusitado nisso? Não, isso é óbvio. Gestão não é ficar fazendo exercícios de criatividade, é simplesmente fazer o óbvio acontecer. Mas 99% das empresas não conseguem isso. Quando você vai ver, as melhorias não são padronizadas, a análise de risco não é feita e o treinamento é inadequado.

O que leva uma empresa à excelência?

Não acredito numa resposta única. Existem vários elementos importantes. A governança, por exemplo. Você não pode deixar que guerras de poder tirem a força da organização ou que problemas familiares fiquem entranhados na operação. Liderança também é muito importante. E o bom líder, para mim, simplesmente é a pessoa que consegue levar a empresa a resultados no longo prazo. Porque alguns conseguem no curto prazo, mas esquecem de investir no futuro. Tomar o conhecimento disponível na empresa também é fundamental. E aí não é preciso ter receio de contratar consultores. Consultores são pessoas positivas, porque trazem novos conhecimentos para a organização. É possível fazer muita coisa boa quando a empresa tem todos os elementos. Mas tudo fica lindo mesmo quando o método é usado.

Por quê?

Só uma metodologia detalhada de gestão potencializa tudo isso. As empresas precisam entender que a excelência se faz com método. Sem método, tudo o que elas têm a fazer é torcer para os resultados acontecer. Existe um caminho para chegar ao resultado que pode ser ensinado às pessoas, e está todo mundo achando que o caminho não existe. Ou eles não querem usar a metodologia, porque isso envolve seguir procedimentos obsessivamente, o que nem sempre é agradável. A tendência geral é querer usar o bom senso.

O que o senhor chama de sistema de gestão?

O sistema de gestão é um conjunto de partes interligadas para atingir um objetivo específico, que é produzir resultados traduzindo a estratégia em operação. Ele tem três partes. Uma define as metas: a formulação estratégica. Outra faz com que as metas sejam atingidas: e o que nós chamamos de gerenciamento pelas diretrizes, ou o que Peter Drucker chamou de administração por objetivos. A terceira parte cuida de manter as metas, porque não adianta atingir um resultado e piorar de novo depois. É preciso gerenciar a rotina, os controles, padronizar e treinar.

Existe alguma empresa no Brasil com um sistema de gestão exemplar?

Não. Mas a AmBev está num caminho muito bom. O nível de consciência sobre a importância da metodologia entre os executivos lá é tão grande que a empresa entrou num ritmo fortíssimo de produção de resultados. As pessoas já conseguem cruzar tudo: conhecimento de método, conhecimento de negócio, liderança, tecnologia da informação... Mas houve um fato marcante que ajudou a alavancar isso. Certa vez, uma das fábricas da AmBev começou a perder produtividade. Aquilo foi um choque. Um grupo de gerentes foi lá resolver o problema. Eles focaram no método e, em menos de um ano, conseguiram praticamente duplicar a produtividade da fábrica. O exemplo foi tão dramático que hoje ninguém lá questiona a eficiência do método.

A cultura obsessiva de busca de resultados da AmBev não cria um ambiente de hipercompetição entre os profissionais?

Veja, os seres humanos têm a tendência natural de ir pelo caminho mais fácil. O caminho difícil ninguém quer trilhar. Pois bem, se hoje eu tivesse um filho começando a trabalhar, gostaria que ele fosse não para uma empresa confortável, mas para a AmBev. Quando está num ambiente em que tem de dar resultados, você é levado naturalmente a ir em busca de recursos. E só há um recurso que pode ser usado: o conhecimento. Não vou dizer se as pessoas na AmBev sofrem ou não sofrem, essa não é a questão. A questão é: elas estão sendo submetidas a um aprendizado intenso e estão acumulando conhecimento. Isso faz com que tenham valor enorme na praça. Um dia sem aprendizado é dia perdido. Trabalhar numa empresa que leva as pessoas a aprender diariamente é uma bênção divina.

Que desafios as empresas podem esperar enfrentar nos próximos anos?

O principal será a formação de pessoal. Porque isso não é coisa que se faz em pouco tempo. Não há mágica. Você precisa de anos para selecionar as pessoas e desenvolver uma boa equipe. Depois precisa desafiar todo mundo todos os dias. O problema é que, na média, somos paupérrimos em valores humanos. Não que as pessoas não sejam boas. A atitude é ótima. Mas os profissionais, em geral, são despreparados. O desleixo histórico com a qualidade da educação neste país já comprometeu as empresas irremediavelmente. Vamos enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente.

O senhor foi um dos principais pregadores da qualidade total no Brasil.

Diria, hoje, que o conceito foi bem assimilado?

Não. As pessoas falam em qualidade e só pensam em produto. Mas a gestão pela qualidade é a gestão pela satisfação dos mercados. Para o mercado consumidor, o importante é a qualidade do produto. Para o mercado financeiro, a qualidade dos resultados financeiros. Para o mercado de trabalho, a qualidade do crescimento das pessoas da empresa. E há ainda a qualidade do relacionamento com a sociedade, que envolve a imagem empresarial. Muitos dizem que fazem gestão pela qualidade total. Mas não conheço uma empresa no Brasil que faça tudo isso.

Por que o senhor é contra a filantropia empresarial?

Hoje fala-se muito em responsabilidade corporativa e em investimento social das empresas. Bem, na minha opinião, empresa responsável é a que cumpre todos os quesitos da qualidade total. Primeiro, ela

faz um produto excelente. Segundo, tem lucro. Sim, muita gente não pensa nisso, mas o resultado financeiro faz parte da responsabilidade social, porque as pessoas que investem nas empresas querem rentabilidade para suas economias. Terceiro, a empresa garante que todos os funcionários sejam constantemente empregáveis. E, por fim, é responsável perante a sociedade, paga seus impostos, respeita o meio ambiente etc. Quantos dos empregadores que dão presentes a associações de caridade podem dizer que seus funcionários aprendem todo dia? Muitas vezes as organizações fazem um programa benemérito qualquer para encobrir falhas de qualidade. Sem falar que, se eu tenho uma empresa S.A, com muitos donos, não posso ficar dando presentes em nome dos outros. Tenho de, no mínimo, perguntar a todos os donos se eles querem dar aquele presente. Gerar lucro é um dos propósitos da empresa. Doações devem ser feitas por pessoas físicas.

Fonte: Revista Exame - Entrevista - 11/06/2003 - Publicado no site [www.fdg.org.br](http://www.fdg.org.br)