

Eis porque, em certos casos,
o sucesso nos negócios, ou em qualquer
coisa na vida, pode vir mais rápido se você
não seguir as normas tradicionais

Seja diferente – e siga em frente

WILLIAMSON DAY

VOCÊ é daqueles que procuram cumprir à risca os requisitos exigidos para um bom diretor nos manuais de administração de empresas? Você costuma trabalhar horas extras, leva serviço para fazer em casa, ou é daqueles que passam o dia grudados à mesa de trabalho? Você procura andar, sempre na moda? Você se concentra denodadamente sobre os projetos que lhe apresentam e se preocupa com novas responsabilidades?

Bem, se você é um desses, talvez esteja cavando sua demissão, em vez

de conquistando uma promoção. Por incrível que isso pareça para muitos, os métodos tradicionais usados em administração estão sendo agora encarados sob novo prisma. Leia estas normas revolucionárias sobre administração, e verifique se está agindo de acordo com elas.

● *Nunca faça trabalho extraordinário.*

Ficar trabalhando além das horas normais de serviço (se você faz isso por sistema) é uma prática condenável, em termos de administração. Para começar, não prova que você domine absolutamente seu serviço; pelo contrário, pode significar que você tem fracassado em idealizar um método mais eficiente para executar seu trabalho. Um chefe de departamento de uma grande empresa era conhecido por trabalhar muito além das horas

WILLIAMSON DAY trabalha na Ford Motor Company e é o encarregado dos assuntos legislativos da firma junto do governo. Tem verificado que estas normas têm produzido bons resultados com muitas pessoas.

CONDENSADO DE "NATION'S BUSINESS" (OUTUBRO DE 1973), © 1973 DE NATION'S BUSINESS, WASHINGTON, D.C.

de serviço normal. Os administradores da empresa o chamavam de «nosso braço-direito», mas, particularmente, admitiam que sua eficiência não era lá essas coisas. Ele não produzia o bastante (nem era suficientemente rápido) para que os administradores lhe confiassem algum cargo de responsabilidade na empresa. Outros funcionários da firma, que chegavam ao fim do dia e tinham conseguido completar suas tarefas, estavam muito mais bem vistos pela administração.

EXCEÇÃO: De vez em quando, é preciso fazer-se trabalho extraordinário, em especial quando um serviço surge inesperadamente e tem um prazo que deve ser rigorosamente cumprido.

● *Nunca leve trabalho para fazer em casa.*

A mania de atafulhar a pasta com serviço para fazer em casa pode ser mais prejudicial do que favorável a você. Ela pode fazer com que você se veja obrigado a adiar decisões importantes, ou privado de tomar conhecimento de coisas que seriam de maior interesse. A Escola de Administração de Harvard sempre teve por norma recomendar aos alunos mais livros do que aqueles que eles teriam possibilidade de ler, para forçá-los a *selecionar* a leitura. Os diretores que não possuem capacidade para saber pôr de lado as coisas menos urgentes não conseguem preencher uma das normas fundamentais da técnica de administração.

EXCEÇÃO: Em casos especiais, como, por exemplo, na véspera de uma reunião de diretoria, é possível que

você tenha de levar trabalho para fazer em casa, mas, em qualquer outra situação, nada justifica que você carregue para casa a pasta abarrotada de papéis

● *Nunca fique sentado à sua mesa o dia inteiro.*

Os diretores que ficam sentados à mesa, das nove da manhã às cinco da tarde, serão sempre administradores de gabinete e não administradores práticos. Os executivos dotados de espírito criativo sabem que o tempo que passam afastados da mesa de trabalho é de importância fundamental, não apenas para reativar suas relações de convívio com o pessoal, como para participar de novas experiências. Um diretor de uma empresa (que era o contato da firma junto de uma repartição do governo), duas vezes por semana, logo pela manhã, ia fazer uma visita ao pessoal dessa repartição. Achava ele que os 20 minutos que passava conversando com os funcionários representavam 60 minutos gastos sentado à secretária, em seu gabinete.

● *Não seja um escravo da moda.*

Em administração de empresas, uma das coisas menos aconselháveis é *imitar o chefe*. Quando o presidente de uma grande empresa resolve deixar crescer o cabelo, os restantes membros da diretoria estarão exagerando se tentarem imitá-lo. Procurar andar vestido de acordo com a moda é coisa que não tem maior importância, mas andar ao sabor da moda também em questões de espírito pode ter influência negativa num diretor. No mundo dos negócios, tal como na

**Menos pessoal + Melhor salário =
= Excelente serviço**

HISTÓRIA VERÍDICA: Era uma vez um pequeno departamento de uma grande empresa. Nele havia a clássica «pirâmide» de diretores: um vice-presidente, abaixo dele um gerente, um secretário e cinco operários. Para se entrosar com os restantes departamentos da empresa, o trabalho desses homens tinha de ser feito sem falhas e estar terminado às sete da tarde.

É claro que não sucedia nada disso. O que acontecia era o seguinte: Os operários levavam seu trabalho ao gerente, que sempre fazia algumas modificações (de outra forma, para que seria necessário um gerente?). Este entregava o trabalho ao vice-presidente, que sempre tinha alterações a fazer (se assim não fosse, para que serviria um vice-presidente?). Com o tempo, o pessoal aprendeu que, qualquer que fosse o trabalho que fizessem, teriam que executá-lo de novo; assim, começaram a se desinteressar e a fazer o trabalho de qualquer jeito. Conclusão: o trabalho passou a terminar às 11 da noite, e cheio de falhas.

Como primeira medida, foi evitada a solução normal de admitir mais trabalhadores. Em vez disso, o vice-presidente, o gerente e o secretário foram dispensados. Os operários foram convocados e informados do dinheiro que havia para distribuir em salários. «Considerem a hipótese de se transformar isto numa sociedade», disseram aos operários. «Contratem o pessoal que seja necessário, estipulem para vocês os salários que o orçamento comportar – e façam o trabalho sem falhas, até às sete da tarde.»

Durante algum tempo, as coisas não correram muito bem, mas, a partir de certa altura, o esquema começou a funcionar. Tornou-se evidente que os «sócios» não precisavam de mais ninguém, de forma que puderam aumentar seus salários em 25%. Distribuíram entre si as responsabilidades e descobriram, para sua surpresa, que poderiam passar a entrar às dez da manhã, executar todo o trabalho sem falhas e sair às quatro da tarde. Todos estavam satisfeitos da vida. O restante pessoal da empresa começou a sentir «dor-de-cotovelo».

Moral da história: «Cinco pessoas trabalhando em situação de igualdade produzem mais do que oito escalonadas numa pirâmide hierárquica.» Por outras palavras: «Menos pessoal, com melhores salários, tende a produzir melhor trabalho, sem causar prejuízo a ninguém... a não ser àqueles que forem despedidos.»

— Robert Townsend, ex-director-executivo da firma Avis Rent-a-Car
e autor de *Up the Organization*, em *Horizon*

vida, demonstrar personalidade (dentro do âmbito da companhia) é essencial para ganhar prestígio. Os executivos que ocupam altos postos chegaram a essas posições porque souberam tomar iniciativas sensatas, e não por terem sido cautelosos. A criatividade, a convicção e a coragem, no momento em que se manifestam, são, por vezes, inoportunas; no entanto, são elas que marcam a distinção entre aqueles que acreditam em suas próprias possibilidades e aqueles que não acreditam.

EXCEÇÃO: A experiência é um fator que não pode ser menosprezado. Alguns métodos são tão eficientes que devem ser seguidos religiosamente.

● *Nunca estude um plano até seus últimos detalhes.*

O diretor que se preocupa em colocar *todos* os pingos nos *ii* está perdendo tempo inutilmente. Poucos são os projetos que podem ser elaborados até os mínimos detalhes, e o verdadeiro diretor sabe que terá de optar entre diversas soluções nas várias fases de cada projeto. Sua função é deixar em aberto essas opções e permitir que seu *staff* se preocupe com elas.

EXCEÇÃO: Certos problemas, especialmente aqueles em que existem várias possibilidades em consideração, devem merecer estudo mais profundo. No entanto, mesmo nesses, você obterá melhores resultados se tra-

balhar neles passo a passo e avaliar o que conseguiu fazer em cada fase.

● *Nunca assuma responsabilidades só para mostrar que é capaz.*

Todos os indivíduos recentemente formados por escolas de administração de empresas procuram atingir três metas, por esta ordem: responsabilidade, reconhecimento e remuneração. Contudo, o fato de um indivíduo ter de enfrentar novas responsabilidades, sem estar capacitado para isso, pode produzir mais efeitos negativos do que positivos. Desempenhar uma função de responsabilidade, sabendo selecionar certas tarefas, traz benefícios mais rápidos do que pretender executar muitas obras e não completar nenhuma.

EXCEÇÃO: Em setores onde são raros os técnicos qualificados, muitas vezes se apresentam voluntariamente para desempenhar certas funções alguns executivos que não dispõem senão de boa vontade, e de nenhuma experiência do cargo. No entanto, possuem o bom-senso bastante para acreditar que a tarefa é arriscada, e admitem ter de enfrentar um ou dois fracassos antes que o sucesso chegue finalmente.

Em suma: Um diretor que procure ser diferente não está cometendo nenhum pecado. Pelo contrário — na maioria das vezes, ele é o homem que viu o caminho certo e procura segui-lo.



A CARTA favorita da Rainha Mary foi-lhe enviada por uma menininha. Estava endereçada para «Queen Mary — não o navio.»

— *The Times*, Londres