

Gestão administrativa e o caos operacional

Sair do operacional do dia a dia do negócio e passar a ser o seu gestor é o passo mais fundamental para o crescimento

Pablo Mangiaterra

"Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação." (Peter Drucker)

A palavra gestão é muito conhecida, porém, poucos praticam a gestão em seus negócios, principalmente quando falamos em empresas pequenas ou médias, onde os dirigentes têm dificuldade de perceber o momento de sair do operacional e realizar a gestão.



A base da gestão administrativa está na capacidade que o gestor tem de utilizar todos os recursos disponíveis para administrar o negócio de maneira organizada. Quando falamos dos recursos disponíveis não estamos falando apenas dos membros da empresa que realizam diretamente o trabalho ou dos equipamentos adquiridos, mas também todos os indiretos, como contadores; empresas de TI; assessores e consultores em geral.

Muitas vezes, por necessidades que aparecem em algum momento, os dirigentes contratam terceiros e não utilizam corretamente os seus serviços.

Mesmo com relação aos colaboradores, as análises são superficiais e as contratações são feitas em momentos de aumento de trabalho sem um diagnóstico de longo prazo, onde deveria ser verificado se esse aumento tem a tendência de ser permanente ou é um pico por circunstâncias extraordinárias – como a chegada de um novo projeto e a necessidade de realizar análise de documentações para iniciar o trabalho. Num momento de pânico, saímos contratando um ou mais colaboradores que, após esse esforço inicial, são incorporados ao fluxo de trabalho.

Mesmo assim o gestor não consegue se desligar do operacional, o que contribui para aumentar o caos, já que a equipe não tem um caminho a seguir, nem uma supervisão que aponte melhores formas de se trabalhar ou indicadores para ter metas claras de produtividade.

Aos poucos o trabalho que deveria ser feito em equipe é individualizado e cada um começa a utilizar uma forma de realizar suas tarefas diárias.

Para piorar a situação, a pessoa que tem cada vez mais trabalho é o próprio gestor, que realiza todos de forma superficial e se transforma num "apagador de incêndios" diário, tomando decisões individuais o que causa mais confusão ao processo.

Essas decisões são confusas e sem um padrão, fazendo com que as pessoas se sintam inseguras já que elas podem ser modificadas sem coerência pois o gestor não sabe bem porque tomou a decisão, ou a sua comunicação entre todos os membros é confusa e desorganizada.

Nenhuma política é definida e todos tendem a solicitar o seu tempo a todo momento para resolver qualquer coisa.

Isso só aumenta o estresse de todos e o dirigente resolve contratar mais funcionários para dar conta do trabalho, não percebendo que isso somente aumentará o seu trabalho, pois terá mais pessoas para solicitarem as suas decisões.

O resultado disso será a perda de prazos; entrega de trabalhos ruins, incompletos e sem padrão; perda de clientes que se sentem desprotegidos ou abandonados; contratação de funcionários que realizam trabalhos para os quais não foram contratados ou não têm qualificação suficiente. Enfim, o caos total!

Para parar esse círculo vicioso, o dirigente tem de ter a capacidade de perceber esse momento e resolver mudar drasticamente ou seu dia a dia.

O passo inicial para começar a resolver isso é o dirigente criar uma lista de tarefas diárias e começar a separar aquelas que para ele são essenciais e aquelas que ele pode delegar.

Normalmente ele percebe que realiza muitas tarefas que são totalmente delegáveis, porém, acredita que perderá mais tempo em explicar como fazer do que se realizá-las diretamente ou acredita que o seu pessoal não está qualificado, já que ele não criou um programa de treinamento interno para capacitar e dar o seu padrão para todos.

Ele esquece que existem tarefas que somente ele pode realizar e que elas estão sendo deixadas de lado – como o contato com o cliente; a análise da produtividade; a criação de novas teses ou novos serviços para serem apresentados; revisão ou criação de padrões e a verificação de que todos os recursos disponíveis estão sendo bem utilizados. Enfim, **Gestão Administrativa**.

É necessário ter uma rotina diária para realizar tarefas que cabem somente ao dirigente. Criar horários de atendimento para os membros da empresa e definir políticas genéricas para as decisões do dia a dia para que todos saibam de antemão qual deve ser o caminho a ser seguido.

Caso consiga quebrar aquele círculo sozinho - muitas vezes, há necessidade da contratação de um consultor externo que consiga dar uma certa ordem nesse caos -, começa a etapa de definições das políticas macro, como a análise geral do mercado, propondo objetivos e metas e estabelecendo os indicadores e procedimentos gerais do negócio.

A tarefa não é fácil, já que, preso na rotina do caos, o dirigente não percebe a armadilha que criou para si e para o negócio.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-administrativa-e-o-caos-operacional/91832/>