

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

GESTÃO DO INVISÍVEL

GESTÃO DO INVISÍVEL

Na gestão econômico-financeira das organizações, toda análise numérica é centrada em dados concretos, visíveis, mensuráveis e reportáveis nos demonstrativos e sistemas de informações tradicionais. Assumem-se essas informações, de forma racional e quantitativa, como instrumentos que refletem o desempenho dos negócios. Os dados são utilizados para definir preços, apurar custos, medir desempenho operacional das diversas áreas da empresa e, como consequência, montar relatórios econômicos, financeiros e patrimoniais.

Muitas vezes, decisões do dia a dia são tomadas com base em informações assim, apenas quantitativas, sem sabermos se estamos gerando prejuízos e sempre acreditando que a decisão tomada foi a melhor opção. No entanto, um preço subestimado não gera lucro, ou, no sentido inverso, um preço superestimado faz perder a venda.

Estou "falando" dos valores invisíveis, que são determinadas ações, ou a falta delas, geradoras de custos para a organização, cujos relatórios não captam e infelizmente as pessoas não percebem. Embora seus reflexos estejam em despesas maiores ou receitas menores.

Trata-se de custos geralmente não quantificáveis - não constam de relatórios - mas que podem ser identificados pelos observadores mais atentos. Para identificá-los e combatê-los é preciso desenvolver uma sensibilidade aguçada, pois eles se escondem nas subjetividades. Estão muitas vezes enraizados e nos acostumamos com eles.

Ouçoo muitos empresários reclamarem do mercado, da concorrência e principalmente do governo. Mas não analisam a fundo seus negócios, acham que o problema está fora de seus limites.

Está aí o primeiro de uma lista enorme que podemos citar como custo invisível - o custo da má gestão empresarial. É quando as pessoas que têm poder de mudança nas empresas não o praticam. É não buscar sistematicamente oportunidades de evolução na organização. Quanto isso custa?

Até que ponto nossos governantes estão administrando os recursos públicos de forma eficaz não é algo que possa ser avaliado efetivamente pelos balanços apresentados. Até que ponto estamos formando profissionais que só conseguem lidar com o que está explícito, insensíveis para lidar com questões subjetivas?

A ênfase quase que total nas questões explícitas está levando empresas a ignorarem fatores-chave, como a confiança nas pessoas com quem atua.

Ao trabalharmos pela gestão da qualidade, sabemos se cada colaborador está genuinamente interessado pelos resultados e pela satisfação dos clientes. Sabemos como está a motivação da equipe no dia-a-dia? Existe fofoca na empresa? Há certeza de que todos os ativos (estoques, capital em giro, equipamentos) estão sendo otimizados? Espaços ociosos, tecnologia não atualizada, matéria prima mal utilizada, resíduos não aproveitados por analfabetismo ecológico ... E quanto ao processo criativo, ao aproveitamento de talentos ocultos dos colaboradores, ao estímulo à iniciativa e à participação?

Quanto da energia vital da organização está se esvaindo, por falta de uma gestão mais envolvente, estimulante, integradora? A questão-chave dessas reflexões é o que estamos efetivamente gerenciando nas organizações. Gestão do quê? Parece que o foco da gestão ainda está fortemente vinculado ao visível, ao concreto, ao quantificável. O grande desafio está em descobrir como atuar sobre o todo, tanto o visível como o invisível.

GESTÃO DO INVISÍVEL

Grande desafio para os líderes é trazer aquilo que parece ser invisível nas decisões para o dia-a-dia das pessoas, tornando-as aptas a rastrear custos invisíveis e exterminar essas situações indesejáveis.

Veja uma pequena lista de custos invisíveis: custo da falta de estratégia; da desarmonia e dos desgastes interpessoais no dia-a-dia; da politicagem, das fofocas e boatos subterrâneos; do clima pesado e da crítica destrutiva; da competição predatória; da desconfiança e dos controles excessivos; da acomodação do sucesso alcançado; da urgência, do fazer na última hora; da não-tomada de decisões, da insegurança; da falta de coragem em mudar de ramo, buscar negócios atuais.

Edson Fernandes – Formação em Administração de Empresas e Consultor em Gestão Empresarial. Artigo escrito em maio de 1999 e publicado na Revista Finestra/Brasil.