

O mito da delegação

Escrito por Nelson Kafruni
Qua, 18 de Agosto de 2010 16:49

Difícilmente ouvimos nos cursos e práticas da administração que a centralização também é benéfica.

Todos, em geral, dizem que é uma das grandes pragas da gestão de empresas. O Centralizador, o mandão, o que inibe os subordinados, enfim, sempre é taxado de alguém que prejudica o desenvolvimento da empresa. Pois este mão-de-ferro tem sido responsável pelo sucesso e crescimento das maiores empresas do mundo. Quando se pesquisa a história das grandes empresas, em qualquer nível e em qualquer país, se constata, em sua grande maioria, a existência do centralizador. Tentem lembrar na história das grandes empresas que conhecem e sempre encontrarão a figura do líder que a conduziu de maneira quase despótica, mas que a levou ao patamar das empresas reconhecidas como bem sucedidas.

Ford – Henry Ford
General Motors – Alfred Sloan
Grupo Votorantim – Ermirio de Moraes
Microsoft – Bill Gates
IBM – Thomas J. Watson
Siderúrgica Riograndense – Jorge Gerdau Johanpetter
Rede Globo – Roberto Marinho
Ferramentas Gerais – Walter Hertz

Algumas, como a Caldas Junior - Breno Caldas e a Varig – Ruben Berta, sucumbiram após a morte de seu líder. Foram poucas as empresas que conseguiram o sucesso utilizando a divisão de poderes nos primórdios de sua caminhada. A razão é simples: a divisão de poderes inibe a criatividade, torna lenta a tomada de decisões, cria problemas comportamentais. Não é a centralização que assegura o desenvolvimento da empresa, mas a sua falta é que dificulta muito.

O que se constatou é que as empresas que cresceram muito tiveram o centralizador na sua base. Eram aqueles que possuíam uma idéia bem claro do que pretendiam para o seu negócio. Foco no mercado, valores, visão e estilo próprios de gestão.

O mito da delegação

Escrito por Nelson Kafruni

Qua, 18 de Agosto de 2010 16:49

Vários deles quebraram suas empresas ou as deixaram pequenas e sem futuro. Mas, as que chegaram lá, que venceram, cresceram e tiveram e ainda tem lugar de destaque, foram em sua grande maioria, fruto do desempenho do mão-de-ferro, egoísta, desposta e solitário empreendedor.

A razão do sucesso desses homens é que eles tinham em sua mente a maneira de agir o “planejamento estratégico” de hoje. Seus valores e princípios em muito se assemelham ao que se pratica hoje na administração moderna. São valores que devem ser seguidos por todos os que tomam decisões na empresa. Numa administração dividida entre vários donos ou mandantes isso dificilmente acontecia.

Quando a delegação foi introduzida como um modelo a ser seguido mais prejudicou do que ajudou. Não havia o conceito de missão e visão. Era cada um querendo que sua área fosse a mais importante. Imaginem uma fábrica de cadeiras: para o homem de marketing o ideal era produzir 20 modelos diferentes, para o homem de produção o ideal seria a produção de 1 modelo, para o homem de finanças talvez nem 20 nem 1, quem sabe 5. Quem decidiria? Todos queriam maximizar suas funções. Até com a utilização de fórmulas científicas. A fórmula do lote econômico de compra, do lote econômico de produção, a fórmula de maximização do lucro, etc. Era isso que a teoria mandava. Só que ninguém lembrava de maximizar a empresa. Este o grande objetivo do administrador profissional, maximizar a empresa para sua sobrevivência e desenvolvimento ao longo do tempo. Nada mais simples, nada mais difícil!