

AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR DE ALTO NÍVEL

Agrícola de Souza Bethlem

Professor do COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Consultor de diversas empresas.

Muito se tem escrito sobre as funções do executivo. Os livros clássicos de Chester Barnard (1964) e de Peter Drucker (1974) trataram do assunto à exaustão. A leitura desses livros é sempre recomendável como preparação de uma vida de trabalho diário na gestão de empresas. Este conceito envolve os aspectos de direção, gerência e administração de negócios. Este artigo propõe-se a expor de forma simples e prática a maneira pela qual a administração de alto nível de uma empresa deve estabelecer e implementar as políticas e estratégicas da empresa e a ilustrar, de uma forma esquemática, as funções desse administrador.

Como administrador de alto nível entendemos alguém que está na

cúpula da empresa, isto é, no mais alto nível hierárquico e representa a "estrutura do poder" dessa empresa. O que uma empresa usualmente faz é refletir os objetivos e desejos da sua "estrutura de poder", no Brasil intimamente ligada à propriedade da empresa. No modelo clássico americano, o que Barnard (1964) estudou com bastante sucesso foi o de separar o aspecto propriedade da administração. Porém, no Brasil, o problema de separação não tem ocorrido, a não ser nas empresas estatais, cujo processo de formulação de estratégia é peculiar, e nas empresas multinacionais, nas quais em sua grande maioria a formulação de estratégia é feita fora do âmbito nacional. Nas empresas caracteristicamente particulares, a pro-

As Funções do Administrador de Alto Nível

priedade e a administração estão em sua grande maioria bastante interligadas sem a separação "americana".

Qual a função de um executivo ou de um grupo de executivos que é responsável pela escolha do caminho e da "postura" que uma empresa vai assumir dentro do seu mercado? São as funções necessárias a elaborar com a maior probabilidade de êxito essas políticas e estratégias e conseguir implantar com a maior probabilidade de aceitação e de boa implementação estas mesmas estratégias. Isto vai incluir as funções de liderar o grupo que vai realizar o trabalho convencendo-o, motivando-o, fazendo-o participar do trabalho da equipe que implantará e desenvolverá estas estratégias. A ênfase comportamental destas funções é flagrante. As observações no mundo real, o processamento, qualificação, classificação e interpretação das informações obtidas, a execução dos trabalhos, o desenvolvimento das estratégias, a sua implantação, a obtenção de recursos necessários para a aplicação eficaz e eficiente destas estratégias, a coordenação entre os diversos recursos empregados, o planejamento e o controle das ações, tudo é feito por pessoas ou grupos de pessoas. Assim, as funções do executivo são, nitidamente influenciadas pelo comportamento das pessoas que participam da empresa e também do seu próprio.

Ação Inteligente

Portanto, a principal função do administrador, seria saber criar uma personalidade (sintalidade na linguagem de dinâmica de grupo) na empresa, capaz de permitir a este conjunto de pessoas se utilizar eficiente e eficazmente dos recursos disponíveis, ajustar-se às circunstâncias mutáveis do meio ambiente para atingir os objetivos escolhidos para a empresa. Terá então, o administrador, a função de obter do grupo que dirige a capacidade de agir. O administrador deverá provocar e exercer ações que poderemos chamar de ações inteligentes. Desse modo, ação inteligente será aquela pela qual os objetivos da empresa ou do indivíduo serão atingidos. Exige portanto, que se exerça uma função anterior que é a função de escolha dos objetivos.

Como o executivo poderá agir inteligentemente? Ou seja, como a cada momento poderá obter um ajuste entre os recursos de que dispõe e as circunstâncias em que a empresa se encontra? Primeiro, tendo um conhecimento o mais exato e profundo possível, de todos os recursos da empresa e das características do meio ambiente em que a empresa se encontra. Segundo, tendo uma habilidade de discernimento e julgamento muito bem desenvolvida para usar este conhecimento no ajustamento entre recursos e cir-

cunstâncias. Terceiro, tendo uma visão sistêmica da empresa, vendo-a como um todo, formado de diversos subsistemas interligados e interdependentes, bem como uma visão semelhante do mercado e das conjunturas que cercam a empresa.

Há assim uma função de analista bastante acentuada entre aquelas que o executivo desempenha. Esta capacidade analítica tem quase sempre maior ênfase na rapidez do que na precisão. Uma decisão tem que ser tomada baseada em informações. As informações são usualmente incompletas, imprecisas ou inadequadas. Se a coleta de informações e a visão que o executivo tem do ambiente não forem suficientemente nítidas, mesmo assim, o administrador de alto nível terá que decidir.

É o caso típico das compras e da preparação das lojas varejistas para as vendas de Natal. As inúmeras decisões têm que ser tomadas com insuficiência de dados, mas com a prontidão necessária. Entre milhares de cartas escritas a Papai Noel há um tipo que jamais teve sucesso, aquelas que pediram o adiamento do Natal.

Funções do Administrador de Alto Nível

O administrador de alto nível terá que:

1. Estabelecer objetivos, analisar o

meio ambiente e os recursos da empresa, ajustar recursos às circunstâncias, reconhecer os recursos escassos que possam ser obtidos em condições aceitáveis e em prazos condizentes.

2. Manter a flexibilidade do processo de planejamento e controle que permita os ajustamentos quando as circunstâncias se alterarem ou quando a visão do ambiente se provar errônea.
3. Coordenar esforços dos diversos subsistemas que compõem a empresa.
4. Obter a participação dos componentes da empresa em todas as etapas do processo, desde a escolha de objetivos até o planejamento da ação e o seu controle, criando um ambiente e um clima que facilitem uma atitude adequada em todos os componentes da empresa.
5. Exercer o controle de todas as ações que estão sendo efetuadas para manter uma visão acurada do estado e da posição atual da empresa.
6. Fazer o relacionamento adequado e cordial da empresa com o meio exterior, os seus diversos públicos, fornecedores, acionistas, clientes, o governo, a imprensa, a comunidade, etc.
7. Manter uma visão prospectiva

As Funções do Administrador de Alto Nível

que permita a adequação do planejamento a prováveis circunstâncias futuras e a prováveis alterações do ambiente interno da empresa.

Conhecimentos Necessários

O desempenho eficaz, permanente e oportuno em todas essas áreas exige do administrador de alto nível uma gama de conhecimentos bastante elevada.

1. Ele precisa conhecer o ambiente da empresa, tanto nacional como o internacional. Isto inclui:

- a) A política social, legal, econômica, fiscal, financeira, bancária, a de mercado de capitais, que o governo planejou ou está implantando e quais as alterações que deverão produzir nos ambientes citados, a curto, médio e longo prazo.
- b) As diversas conjunturas, social, legal, econômica, psicológica do país e suas tendências, a situação dos mercados nos quais opera, tanto setoriais como regionais.
- c) O comportamento de sua competição.

2. Precisa conhecer o "mundo" interior da empresa:

- a) Recursos existentes.
- b) Recursos obteníveis, custo desta obtenção, prazo para esse desenvolvimento.

c) Vantagens competitivas que a empresa tenha.

d) Estrutura, métodos, técnicas de administração utilizadas.

e) Clima, atitude, comportamento humano, liderança, motivação, participação, dinâmica dos grupos que constituem a empresa e isto vai demandar o conhecimento das características psicológicas, antropológicas, etnológicas, históricas, sociológicas, etc., da cultura em que vivem os homens que compõem a empresa e seu mercado.

3. Ter um conhecimento adequado de Administração:

a) Das ferramentas e processos que a empresa usa: marketing, finanças, pesquisas e desenvolvimento, contabilidade, economia, pesquisa operacional, etc.

b) Das terminologias e do processo de desenvolvimento e implantação de políticas, objetivos e estratégias.

c) De teoria da decisão.

d) Das técnicas de coordenação, desenvolvimento, planejamento e controle de Recursos Humanos, e da introdução de mudanças.

e) Habilidade de aplicar e implementar, obter aceitação e analisar as estratégias e políticas da empresa.

f) De técnicas específicas necessárias em momentos específicos.

Se fôssemos utilizar o modelo clássico do maestro teríamos que ampliar bastante as funções usuais deste. Ele deveria conhecer:

- a) o timbre e a afinação de cada um de seus instrumentos;
- b) as características acústicas do teatro e do repertório;
- c) as características do público ouvinte (que pode determinar a escolha do repertório e a forma de executá-lo);
- d) a capacidade, dedicação e habilidade de cada músico que vai determinar o que poderá exigir de cada um;
- e) a razão das diferenças entre os músicos a qual poderá ser falta de treinamento, falta de motivação ou má qualidade dos instrumentos, problemas emocionais, etc.

Isto tudo torna este maestro ou extremamente raro, ou inexistente.

Na empresa em que não se age por música, pela razão simples de que ela ainda não foi composta, o maestro (mesmo este extremamente raro ou inexistente), fracassará. Uma única pessoa não tem como exercer todas as funções necessárias de forma adequada. Daí a tendência internacional de desaparecimento do executivo de alto nível e de se entregar as administrações de topo

mais e mais, não a um, mas a um grupo de executivos trabalhando em conjunto e dispondo de um corpo de assessores dedicados unicamente a coletar, interpretar e fornecer informações à administração de alto nível.

Como as características do indivíduo que chega ao topo da empresa tornam difícil a organização de grupos grandes e coesos, estes grupos são em geral pequenos e suas características peculiares a cada empresa.

O estudo destes grupos (sua estrutura, processo decisório, eficácia, etc.) deveria ser uma das principais áreas de pesquisa de nossas escolas de administração.

Nas empresas pequenas o volume de negócios provavelmente não comportará o custo de um "grupo de alto nível", mas nem por isso as tarefas desse executivo podem ser atendidas por um único e privilegiado cérebro. Talvez nisto resida uma fraqueza das empresas pequenas que precisa ser resolvida pela importância enorme que têm elas para qualquer nação em desenvolvimento. Se a solução é a utilização de consultores externos é tema para outra pesquisa também a merecer prioridade de nossas escolas de Administração.

BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Chester — *The functions of the Executive*. Harvard University Press, 1964.

As Funções do Administrador de Alto Nível

DRUCKER Peter F. — O gerente eficaz. Zahar Editora. 7ª ed., 1978.