



Construindo um mundo melhor

Peter Ferdinand Drucker, escritor e professor de gestão, inspirou pessoas e fez muito pela evolução do pensamento estratégico ao redor do mundo, durante os seus quase 96 anos. As suas palavras não explicavam simplesmente gráficos, números ou ferramentas de gestão. Ele era visionário e desejava tornar nosso mundo um lugar melhor.

Dentre as diversas frases de Drucker, uma das minhas preferidas e, ainda difícil de ser assimilada por um número significativo de profissionais, é: “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”

Vivemos em um país que possuía um nível inflacionário que minava a formação de uma cultura baseada em planejamento, com visão de longo prazo. Até o Plano Real, implementado em 1994, convivíamos com uma hiperinflação que superava 700% ao ano, que dificultava nosso dia-a-dia, pois não conseguíamos prever nosso poder de compra.

Passados quase 20 anos, ainda vivemos inseridos numa cultura de curto prazo. Agora a justificativa é que estamos na era da informação; tudo se transforma rapidamente; as pessoas ficam mais exigentes a cada dia; o brasileiro é criativo e flexível, não podendo limitar a sua criatividade por causa de um simples planejamento. Enfim, não faltam desculpas para continuar fortalecendo a cultura do curto prazo, do realizar com base no erro e no acerto.

Essa cultura limita os resultados da organização e o crescimento das pessoas que formam as organizações: a sociedade. E não estamos falando só de resultados financeiros, mas de quaisquer resultados obtidos de uma decisão tomada, de uma ação implementada. Podem ser resultados econômico-financeiros, sociais e/ou ambientais, os quais formam uma gestão sustentável.

Um exemplo de como esse ciclo é vicioso: um funcionário, com hábitos de curto prazo, adquire um bem com longas prestações e avalia quase que exclusivamente se a prestação cabe no salário dos próximos meses. Não considera juros embutidos nas prestações, desvalorização do bem, custo de mantê-lo e nem mesmo se ainda existirá quando a última prestação for paga. Após um tempo, percebe que ultrapassou a sua capacidade financeira, perde o bem, perde o crédito, se estressa e compromete sua qualidade de vida. Muitas vezes deteriora sua imagem perante as pessoas e perante o mercado, por não ter honrado seus compromissos.

Na organização, esse mesmo funcionário pode lançar e comercializar produtos e serviços, sem posicionar o preço de acordo com a estratégia da organização; conceder descontos nos preços para saldar as duplicatas do mês; negligenciar na gestão das pessoas; permitir que sejam cometidas falhas que poderão destruir a imagem e até mesmo comprometer a sobrevivência da organização. Muitas dessas falhas são motivadas pela falta de planejamento adequado.

Quando sabemos onde queremos chegar e que resultados queremos alcançar, a construção de como chegar lá fica mais organizada. Podemos escolher ferramentas de apoio, simular cenários, identificar obstáculos e oportunidades, que não enxergávamos até então. Podemos melhor decidir pelas oportunidades que surgem no dia-a-dia, pelos caminhos alternativos que devemos seguir, pela amenização dos riscos. É exatamente isso que Drucker queria dizer em sua frase. Tais decisões,



somadas, nos levam a alcançar os nossos sonhos, os resultados que planejamos a médio e longo prazos.

Em qualquer sistema de gestão, encontramos na sua essência um ciclo. Esse ciclo diz que devemos planejar; precisamos executar o que planejamos; mensurar se os resultados estão surgindo como planejado e, então, avaliar se podemos continuar como planejamos ou se precisamos mudar algo. Com lições aprendidas, podemos começar um novo ciclo.

Se uma organização desenvolve seus produtos e serviços orientada para as necessidades e expectativas do público alvo que ela planejou atender, avalia impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, produtos e serviços, tem princípios e valores éticos, executa melhor a cada dia suas atividades e acompanha regularmente cada ação, ao final, alcançará os resultados. Talvez nem todos serão, mas outros serão superados. O saldo final será positivo.

Não há dúvida: se mais organizações trilharem por esse caminho, a prática adquirida contaminará positivamente as pessoas, e será incorporada nos lares e comunidades. Isso trará a clareza de que quando planejamos melhor, executamos melhor e alcançamos mais assertivamente os resultados. Formaremos então o que eu chamo de "corrente do bem", contribuindo assim para a construção de um mundo melhor.

Um sonho de Drucker, um sonho nosso. Cabe a nós torná-lo realidade.

Elton Brasil de Souza

Professor da ESPM e coordenador acadêmico do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios mantido entre a Escola de Negócios ACIPI e a ESPM