

CUIDADO!!!

SEUS GERENTES ESTÃO SENDO ULTRAPASSADOS PELA REALIDADE!!!

Pedro Mandelli Filho

A Era dos Gerentes Práticos

Antigamente. . .

Os volumes eram elevados, os gerentes tinham "pressa" de organizar as áreas, buscando melhorias sempre no processo produtivo e nas tarefas. Dificilmente eram medidos os ganhos reais que tais melhorias geravam, pois esses valores eram pequenos mediante os altos volumes da demanda e as grandes margens garantidas pela política protecionista.

Era muito comum um gerente, ao mudar de empresa, levar consigo o Manual de Procedimentos da empresa anterior e ainda contratar sua antiga equipe, pois o "pessoal já sabia como fazer".

Os gerentes, preocupados com as metas de volume, foram crescendo com as empresas, e estas, por sua vez, prestigiando o tecnicismo e o praticismo, formataram esse perfil profissional.

Os Organizadores

Quando o caldo começou a ferver. . .

Apareceu então, a necessidade do "agente de mudança", pregado no início dos anos 80. Ao analisarmos com certo carinho esse perfil profissional, verificamos que eles também carregavam a miopia causada pela orientação

no processo. Na maioria das vezes, buscavam automatizar os processos existentes, com algumas melhorias, tornando-os mais rápidos.

Muitos desses "agentes de mudança" chegaram a realizar verdadeiras reviravoltas nas organizações, mudando estruturas, políticas, lay-outs, procedimentos, fluxo de informações, provocando a sensação de que eram reais empreendedores. Porém, a conclusão é que se tivesse havido ganho efetivo de resultado, as empresas estariam em melhor situação do que estão hoje, ou seja, enxutas, dinâmicas e flexíveis.

Consequências deste passado. . .

Todos os gerentes formados nesses períodos, como vimos, práticos e técnicos, hoje estão se deparando com conceitos "novos" que exigem uma postura diferente: orientação para o cliente (interno e externo).

Há alguns anos, os principais gestores das organizações passaram a se preocupar com o ambiente externo, o mercado e os clientes, o que exigiu que o Planejamento Estratégico passasse a ser utilizado fortemente como ferramenta de gestão. Porém essa mudança de foco ainda não atingiu totalmente o ambiente interno das empresas, que continua orientado para a produtividade do processo.

No momento em que as empresas buscam gerentes orientados também para o cliente, percebem que todos os profissionais formados nos períodos passados não têm preparo para realizar essa mudança de foco. Estão, na maioria, acostumados a organizar e melhorar o processo, sempre baseando-se em experiências anteriores. Ao assumir uma área, não têm habilidade de fazer um diagnóstico, e então, definir o seu próprio resultado com visão estratégica independente e elaborar um plano de ação para buscar tal resultado. Por falta de alternativas, caem na rotina dos procedimentos e no papel de organizadores.

A empresa precisa obter mais resultado e para tanto precisa mudar. Não adianta mais apertar as pessoas somente conseguir-se-á o que os estilos gerenciais viabilizam. De acordo com avaliações de perfil realizadas com aproximadamente 5000 gerentes de diversas empresas, principalmente em São Paulo, foi constatado que 40% possuem perfil passivo e 50% são reativos.

Chegou a hora da verdade. . .

O gerente não pode mais ser um organizador pois, quase sempre, para se obter aumento de resultado é necessário desorganizar para alavancar, visando as necessidades dos pares. Desorganizar no sentido de mudar o modelo ou a forma de operar, ou seja: saber romper as próprias barreiras.

O gerente deve ter um comportamento desenvolvimentista com preparo e competência para ser um gestor de resultados. Deve reconhecer o seu papel de promover o desenvolvimento da organização, dos pares, da equipe, enfim, ele próprio. E ainda, saber como definir e buscar aumento de resultado.

Podemos resumir o papel do gerente hoje como sendo de obter resultado econômico crescente e contínuo, com ou sem equipe, com ou sem estrutura.

O gestor de resultados exige a atuação dentro de quatro "novas verdades":

- Abandone a sua mentalidade departamental, quebrando as barreiras de insegurança por não ter domínio total sobre uma área
- Rompa a estrutura hierárquica, passando a aproveitar os talentos, onde cada um é responsável
- Não abra mão da sua carreira, não a deixe dependente do rumo da empresa

- Realize seu próprio planejamento, independentemente do nível de planejamento existente na sua empresa

Mas afinal, o que é resultado?

O resultado é representado pelo equilíbrio de duas variáveis: o Nível de Atendimento ao Cliente e a Eficiência Interna da sua área. O gerente deve saber avaliar o resultado atual, ou seja, o nível atual e, a partir dele, estabelecer o próximo nível a ser buscado.

Atenção! Enxergar melhorias é fácil, porém o foco é: qual o nível de melhorias necessário. Portanto não pense no plano de melhorias sem antes definir o resultado que busca!

A definição do próximo nível de resultado depende da competência estratégica do profissional de gerência, pois para tanto, o gerente deve conhecer o que seria a excelência de desempenho da sua área, para, a partir dela, definir a missão do seu departamento. Isso significa ter dimensão global sobre o assunto, ou seja, ter visão externa do processo, isolada dos problemas diários.

A definição da excelência e da missão do departamento é um trabalho não delegável, que depende de muito estudo e atualização contínua, pois mundialmente elas podem estar mudando a cada instante. Bons livros são criticados e julgados não "praticáveis" porque não apresentam a solução operacional, pois estão escritos para a dimensão gerencial, que é muito maior que a dimensão de um problema isolado.

Só então, de posse dessas definições, o gerente pode definir o próximo nível de resultado, pois poderá fazer sua formulação estratégica, sempre tendo em vista as necessidades dos de seus clientes internos e externos e a sua missão.

Uma vez definido o novo resultado, o gerente terá que fazer mudanças. Aqui percebemos a diferença entre o "agente de mudanças" e o gestor de resultados, pois esse último só fará aquelas que agregarem valor substancial ao cliente.

Portanto, o Gestor de Resultados deve fazer uso da mesma ferramenta que a empresa utiliza para poder gerir resultados: o Planejamento Estratégico na sua própria área.

Tanto na empresa como nas áreas, podemos dizer que a gestão orientada para a produção conduzia o processo e foi suficiente quando o resultado buscado era volume. A gestão deve ser orientada para o mercado, gerenciando-se os clientes internos e externos, quando o resultado buscado é competitividade.

Finalmente. . .

Por que aprender a atuar pró-ativamente? Para o seu auto-desenvolvimento. A prática de uma gestão sadia traz benefícios próprios pois aumenta o espaço do profissional na empresa e fora dela. E ainda, profissionais que buscam constantemente aumento da própria competência estarão contribuindo muito mais positivamente para o aumento do nível de competência da empresa como um todo.