

DESEMPENHO GERENCIAL E A MODERNIDADE EMPRESARIAL

(Pedro Mandelli Filho)

O novo contexto econômico, mercadológico e cultural tem provocado mudanças radicais nas empresas. O sistema protecionista que vigorou até então, permitia que empresas fizessem uso de duas políticas que vão de encontro à realidade de economia de mercado: o repasse da má administração nos custos e o lobby de preços.

A grande maioria das empresas nasceu e cresceu numa época em que o país desenvolveu-se a qualquer custo, o mercado em expansão dava vazão a todo volume de produção, as empresas ampliavam sua gama de produtos e serviços sem estudos cuidadosos e assim, as estruturas das organizações "incharam" e estagnaram.

Ironicamente, a queda da atividade econômica aliada à perspectiva de abertura dos portos colocou o país nos trilhos da competitividade, onde o mercado é o mundo e o cliente cativo não mais existe.

No momento em que empresários e gestores começaram a sentir os efeitos das mudanças do ambiente nas empresas, passaram a estudar as suas organizações para promover melhorias, pois já perceberam que hoje, para ter continuidade, será necessária uma boa administração.

Surgem então, algumas técnicas que são encaradas como modismos. Ao observarmos com certo cuidado essas novas ferramentas de gestão, percebe-se que elas buscam o enxugamento de estruturas que nunca foram avaliadas com relação à sua real necessidade.

As modernas técnicas ajudam muito uma gestão forte e profissionalizada, porém não se pode acreditar que a simples implantação de uma dessas ferramentas vai "salvar" a organização, pois sua utilização sem um embasamento firme, gera problemas ainda maiores. Por exemplo, a terceirização requer um sistema de gestão de contratos e resultados sólido e a redução de níveis exige um quadro de gerentes com muito mais preparo.

Ao estudarmos as organizações que têm tentado utilizar-se dessas técnicas, percebemos que os programas e ferramentas implantados isoladamente, não aculturam a organização, e acabam caindo em descrédito. O processo portanto, deve ser inverso, partindo da mudança de cultura da organização para só então, fazer uso de técnicas que forem necessárias.

Internamente às empresas notamos ainda que, com as mudanças, o quadro gerencial está inseguro, o que parece normal pois com o corte de recursos e de níveis da estrutura para redução de custos, a gerência média passa a ter mais trabalho com maior amplitude, sem sentir-se preparada para tanto.

Existe ao menos um ponto positivo para as empresas nesse novo contexto: o "aquecimento" do clima organizacional facilita a realização de mudanças, pois a resistência tende a diminuir.

Estudando o atual contexto, podemos ressaltar cinco **obstáculos à modernização** das organizações:

A EMPRESA E O SEU NEGÓCIO x GESTÃO EMPRESARIAL

Apesar do discurso da pró-atividade, o valor que persiste nas organizações é o da reatividade. A grande maioria das empresas reage em função do mercado e quando este se retrai, atacam de maneira casuística os mecanismos internos para reduzir custos, no sentido de preservar as margens.

Com o intuito de obter compromisso do quadro gerencial com os resultados, algumas organizações voltam a utilizar metodologias antigas, como Administração por Objetivos ou Administração por grandes metas que são, na verdade, administrações "por Campanha", não sendo mais aceitas pelas estruturas. Dentro dessa filosofia, foi importada a Gestão Participativa, que nós transformamos em "manipulativa" por conveniência. Existe ainda o Orçamento que raramente é utilizado como ferramenta de gestão de resultados por área.

Dessa forma, boas técnicas têm sido utilizadas mediante enorme esforço e gasto, e o resultado é nulo. O Planejamento Estratégico conclui a missão e estratégia com dois ou três níveis e, deles para baixo, nada acontece, pois não são usados mecanismos para obter-se o compromisso da estrutura como um todo em torno das conclusões da cúpula. Percebemos também que não é mais possível obter esse compromisso apenas com base nas relações pessoais.

Portanto, efetivamente, as empresas não têm se empenhado pesadamente na implantação de processos de gestão empresarial que criem vínculos entre as pessoas e os resultados finais.

O enigma é: Até quando as empresas vão tentar obter os resultados de maneira reativa num mercado competitivo? Empresários que, independentemente do porte, percebem que precisam fazer as empresas evoluírem, esbarram nesse enigma. A "*administração por crise*" ainda é a facilitadora das grandes mudanças internas às empresas.

Resta saber se, se houver uma revitalização da economia interna e o processo de abertura dos portos for interrompido, as empresas continuarão operando os valores antigos, não se redefinirão e continuarão sem competitividade internacional.

POSTURA GERENCIAL x AUTOGESTÃO DE RESULTADOS

Os gerentes, mergulhados nas tarefas, estão com a mesma postura reativa das empresas, aguardando definições maiores ou às vezes, o que é pior, ficam em profunda passividade.

Executivos que cresceram junto com as empresas, acompanhando o gigantismo, estão sendo pegos na contra-mão, uma vez que as *modernas técnicas* tendem a eliminar funções, cargos e até áreas inteiras.

O aquecimento do clima organizacional, que advém da necessidade externa de manter a competitividade, enquanto gradual e lento, pode tornar as pessoas míopes. Juntando-se a isso o despreparo, notamos que, na média, o quadro de gerentes ainda não empreende. Percebendo as mudanças, os gerentes continuam reativos, apenas tendo mais pressa de obter definições, para *irem mais rápido*.

Prega-se, há muito tempo, que cada gestor deva definir a estratégia, o resultado a ser buscado e as melhorias da sua área, uma vez que ele é o único responsável por ela. Esse comportamento é o que chamamos de gestão profissional, que exige além de preparo, coragem para praticá-lo. No entanto, é imprescindível ser ressaltado que, apesar da responsabilidade inicial ser do gestor, sem o compromisso da equipe, a gestão corre o risco de deixar de ser profissional.

Portanto, temos dois grupos de pessoas quanto à postura gerencial: aqueles que estão *fazendo as mudanças* nas empresas e aqueles que as empresas estão *mudando*.

EU x MEUS PARES

Temos visto gerentes com saudades de Taylor e Fayol.

O conceito de parceria interna exige que as pessoas mudem seu comportamento e tenham disposição pessoal para trabalharem em função do resultado dos seus pares. O que notamos é que o valor instalado ainda é manter o "bom clima" no sistema social, ao invés de se discutir os problemas existentes.

Grande parte dos programas de treinamento que prometem *agregar pessoas*, aumentar a produtividade e dotar a empresa de competitividade através da busca de conscientização, quando desenvolvidos isoladamente, são na verdade, pseudo-soluções pois imprimem inicialmente um período de sucesso, *perdendo o efeito* logo em seguida.

Existem empresas nas quais inúmeras ferramentas já foram implantadas como: descrição de cargos com avaliação de desempenho, team building, administração por objetivo, gestão participativa, análise de problemas, plano de metas, sem que houvesse ganho de produtividade e qualidade.

A mudança de cultura ocorre tão somente se o centro divulgador de valores acreditar e quiser a mudança, pois o processo é *top-down*. Assim, se o principal gestor passa a mostrar o valor "parceria" nas suas ações, a estrutura vai ler esse comportamento e passar a adotá-lo.

Uma das formas do gestor mostrar o novo valor é subordinar o sistema social ao sistema de resultado, implantando, por exemplo, a *nota fiscal interna*, impondo um sistema de avaliação horizontal. Essa cultura exige uma postura mais amadurecida e consciente dos papéis de cada um nas organizações.

O Just in Time nas fábricas elimina os estoques intermediários de segurança. Na gerência, precisamos eliminar os estoques de desconfiança entre as áreas.

EU x A MOTIVAÇÃO DA MINHA EQUIPE

Estamos vivendo um momento particular onde a recessão encobre temporariamente a falta de motivação das pessoas, pois a preservação do emprego, por si só, é elemento motivador.

Quando observamos o relacionamento entre chefes e equipes, a primeira constatação é que ocorre o choque de valores, uma vez que normalmente, existe pelo menos uma geração separando-os. Assim, as gerações passadas tentam motivar as novas nos modelos antigos. Disciplina, organização, obediência, tempo de casa, autoritarismo, status são valores antigos. Questionamento, talento, flexibilidade, igualdade, crescimento e clareza de produtos são valores mais próximos das gerações novas.

Percebemos a falta de capacidade das pessoas de desaprender o que sabem para conseguirem aprender um novo conceito, uma nova técnica. Elas acreditam que o que fazem e como fazem está correto. Em contrapartida, um recém-formado entende o novo com muito mais facilidade, pois só precisa aprender, aumentando o choque entre gerentes e equipes.

DESEMPENHO GERENCIAL x MATURIDADE PESSOAL

Numa época em que gerenciar era "**tomar conta de pessoas**", a maturidade pessoal do gerente não era condição necessária, pois trabalhava-se na *vertical*, cada qual no seu feudo. Empresas cuja característica ainda é a de "proprietário" e só este pensa e manda, tendem a ter a estrutura infantilizada.

Trabalhar para as necessidades dos pares, ajudando fornecedores e satisfazendo clientes, desenvolver a equipe e autogerir resultados exige maturidade pessoal que ultrapassa a questão do "**jogo de cintura**" e entra na competência gerencial.

Ocupar posições de comando deixou de ser promoção e passou a ser profissão. Além dos conhecimentos técnicos, um gerente deve ser um *especialista em gestão*.

A melhoria do processo de gestão empresarial processa-se via o principal gestor. Isso deve ser trazido para as áreas, cabendo ao gestor da área melhorar o processo de gestão da sua área. Não podemos mais culpar a empresa por não ter um moderno sistema de gestão se nós, como gerentes, também não temos.

□□□

O processo de eliminação desse cinco obstáculos começa no momento em que a pessoa, que pode ser o empresário, o gerente ou o executor, percebe a necessidade de fazer uma série de mudanças na sua cultura e valores próprios. Essa pessoa entra em "revolução" e passa a buscar reorientação de carreira e de profissionalização, decidindo gerenciar de forma diferente e ser o centro de novos valores.

Portanto, a solução não está em se aplicar duas ou três técnicas, mas sim em uma reflexão de ordem pessoal. Não são muitas as pessoas que têm disposição, vontade e humildade de voltar para uma carteira de sala de aula e buscar competência para o exercício da gestão.

Podemos dizer que existem três grandes campos de atuação das mudanças:

- **Profissional**
- **Pessoal**
- **Empresarial**

No campo **profissional** existem ao menos três conceitos que cada gerente precisa dominar independentemente da empresa ter ou praticar:

Clareza de Resultado

A desculpa mais comum dos gerentes que não planejam seus resultados é que a empresa não planeja. O principal gestor não planeja porque o mercado é incerto e assim por diante.

Porém o que fica latente é a falta de preparo dos gestores e gerentes no que se refere a planejamento de resultados, apesar da **definição de "gerente"** (em qualquer livro de administração desde 1930) ser **a pessoa que busca resultados ou busca atingir objetivos.**

O que podemos dizer que mudou é que antes os objetivos eram definidos e "entregues" aos gerentes. Hoje, cada gestor de cada parte tem que definir os seus resultados, enxergando a empresa como um grande cliente, percebendo suas necessidades em relação à sua área no que se refere a nível de atendimento e conhecendo ainda sua eficiência interna.

Estrategicamente, o gerente precisa ler o ambiente e prever os próximos meses, para autodeterminar sua estrutura para busca de melhorias de qualidade, produtividade e nível de atendimento ao cliente chamado empresa.

Gerenciar **não** é mais **obra-de-arte**; é ter preparo, conhecendo métodos e conceitos, ou seja, tecnologias para definir resultados.

Parceria

Prática de parceria significa ter clientes satisfeitos de um lado e ajudar fornecedores ruins do outro.

A empresa, como sistema maior, tem procurado essa prática, negociando com clientes e preservando-os a duras penas, e ajudando fornecedores a melhorar o atendimento, principalmente se forem exclusivos.

Essa atitude não tem descido na estrutura, pois como internamente os clientes e os fornecedores são *monopolistas*, a mudança depende de cada um entender o seu papel. **O hollerith ainda é o grande protetor da desintegração.**

Risco Compartilhado

O conceito de "**subordinado**" vem da atuação paternalista dos gerentes em relação às equipes que, resistindo ao estado de risco, aceitam essa subordinação.

Essa situação foi cômoda para ambos até então. A redução de níveis aumenta a amplitude de ação dos gerentes, que percebem a necessidade de ter uma equipe desenvolvida e comprometida.

Obter compromisso não é mais obter compromisso pessoal ou obter lealdade, mas sim fazer com que a equipe sinta-se compromissada com o nível de risco do gestor. A equipe que é mantida trabalhando na tarefa perde a sensação do risco, desmotiva-se e fica lenta.

Mesmo em empresas onde o modelo instalado é o autoritarismo e o protecionismo, existem gerentes que desenvolvem as equipes e conseguem bons resultados.

A prática desses três conceitos expostos, resultado, parceria e risco compartilhado, depende de quem e da autorização de quem? Depende apenas da decisão de cada um e de se começar a praticá-los. É muito diferente de um conceito técnico, o qual se pode entender apenas pelo estudo aprofundado, porisso depende muito mais da vontade e do esforço de cada um.

O segundo campo a ser trabalhado é o **pessoal**. Temos visto vários profissionais reclamando da empresa, da equipe, do salário e muitas vezes estão na mesma empresa há 15 ou 20 anos.

O profissional tem que ter consciência do seu papel na empresa, pois o dia em que a empresa estiver altamente produtiva, for líder de mercado, tiver alta qualidade, estiver

com todas as políticas definidas, estrutura com três níveis, processo de planejamento forte e equipes motivadas, para que os gerentes?

O papel do gerente passou de estabilizador para construtor. Temos que desorganizar para melhorar, e não apenas organizar as tarefas.

Pode ser que a empresa continue a mesma por muito tempo, mas o importante é que as pessoas tenha mudado, tenham crescido e passem a entender a empresa de forma diferente, amadurecendo nas posições de comando. Só assim é possível permanecer numa empresa sem reclamar dela.

Precisamos ser maiores do que a "portaria" da empresa. As carreiras nas organizações estão ficando mais difíceis, as condições de promoção estão menores, os topos estão cheios e não haverá mais *crecimento por "osmose"*.

Assim, temos que colocar muito mais energia para sabermos muito mais do que a empresa que estamos precisa, nos tornando bons profissionais para qualquer outra empresa.

O campo empresarial é o terceiro a ser discutido. Os principais gestores das empresas não tiveram tempo para se preparar no assunto mudança organizacional. Assim, existem duas alternativas: fazer ataques técnicos, achando pseudo-soluções, pois a utilização de algumas ferramentas ajudam pouco e por pouco tempo, ou entregar-se a profissionais preparados para tanto. Essa mudança consiste em se mudar os valores da organização, conscientizar a estrutura como um todo sobre o seu real papel e ainda implantar um sistema de gestão que englobe uma metodologia de resultados, filosofia de parceria e o conceito de risco compartilhado em toda a estrutura.

A necessidade de ajuda de uma entidade externa torna-se imprescindível quando o principal gestor não está preparado para mudar os seu próprios valores, que é o primeiro passo, uma vez que ele é o centro divulgador de valores. A formulação do plano de desenvolvimento da organização deve servir de treinamento para o seu gestor.

Além da competência, que o processo ajuda a desenvolver, existe um conjunto de condições básicas para o sucesso: energia, força de vontade, determinação, coragem e otimismo.

O fato é que as empresas que não tiverem um processo de gestão no sentido de tornar-se um instrumental de desenvolvimento do clima e cultura organizacional, orientado para a produtividade, qualidade e competitividade poderão sofrer muito. Se juntarmos a isso a insegurança dos gerentes na prática de autogestão de resultados e a dificuldade de relacionamento com os pares por falta de maturidade pessoal, entenderemos que a temperatura organizacional terá que subir muito mais para ocorrerem as mudanças. O pior é que se a economia retomar o crescimento, essas empresas voltarão ao mercado com todo esse custo.