

UM XEQUE-MATE NA GERÊNCIA MÉDIA

Como Encontrar a Luz no Fim do Túnel

(Pedro Mandelli Filho)

Neste últimos anos, os times gerenciais têm participado ativa ou passivamente de uma verdadeira revolução no ambiente mundial, nacional e, por decorrência, empresarial.

Tem sido constante o diálogo entre homens de cúpula sobre o baixo desempenho gerencial e a imaturidade das pessoas que já deveriam, neste momento, estar preparadas para romper as barreiras de trabalhar sem significado. Salientam, também, a existência de baixo nível de comprometimento para com a continuidade da empresa, tornando o dia-a-dia um conjunto de tarefas apáticas e desinteressantes no qual a competência é representada pelo conhecimento de como executar os procedimentos, não ficar em evidência e fazer as pessoas andarem mais rápido. Por várias oportunidades, membros da cúpula referem-se à eliminação da gerência média e mostram desejos de desenvolver o trabalho diretamente com os supervisores de execução.

Por outro lado, temos também convivido com gerentes de nível médio e conseguimos levantar um conjunto de observações sobre a atuação dos níveis maiores da organização. Estas constatações dizem respeito ora à existência de um comando centralizador e avaliador das ações certas ou erradas porém sob uma única visão, ora à ausência de definições que consigam orientar claramente as decisões de seus subordinados. Outras colocações, de não menor importância, referem-se à forma como a organização mantém um clima motivador, agindo na escala de prestígio entre as pessoas, por vezes premiando os obedientes e conformistas, por vezes estimulando monetariamente a sua força de trabalho.

De uma forma geral e sem querer mergulhar em um diagnóstico, ficam as seguintes questões para reflexão individual ou em conjunto com seus pares:

- Por que as metodologias de definição de resultado são de difícil aderência nas empresas?

- Por que os gerentes têm dificuldade em trabalhar uns para os outros?
- Por que o clima na empresa tem sempre tendência à deterioração?

Por que as equipes se sentem sem desafios e ocupam-se trabalhando, por vezes, errada, repetitiva e velozmente?

- Por que um gestor que ingressa em uma nova organização em pouco tempo torna-se míope em relação às inovações?
- Por que a gerência média pressente que enxerga as soluções porém a cúpula parece inerte e insensível em relação a estas manifestações?

Poderíamos levantar outras questões, porém somente estas parecem intrigar suficientemente os que as sentem na pele. O diagnóstico é claro; a situação de mercado, exigindo uma empresa altamente competitiva, é mais do que evidente. Existe inquietação e insegurança que acabam agravando ainda mais o quadro.

Toda empresa, conscientemente ou não, tem investido na árdua tarefa de sobreviver, e até crescer, neste contexto. Observamos várias práticas que vêm sendo utilizadas e constatamos seus resultados:

- Ênfase em campanhas internas de aumento disso ou redução daquilo;
- Ênfase ainda em olhar os sistemas de informação pela ótica de processamento de dados e, a partir daí, querer obter, através deles, as fatais reduções de custos administrativos;
- Formação de grupos par melhorar a forma de operar;
- Ênfase, novamente, na centralização administrativa como mecanismo de controle;
- Descentralização com autonomia pelos resultados;
- Troca do executivo principal e de alguns gerentes em busca de um ou alguns messias;

- Alteração da forma de remuneração de seus principais homens;
- Investimento em grandes programas de treinamento, desatrelados de um plano de desenvolvimento empresarial, quando existe;
- Simples corte de pessoal.

Não é justo, porém, afirmar que todas estas tentativas não tenham dado resultado ou que não existem empresas corajosas e conscientes de que realmente seguem os caminhos da *mudança organizacional planejada* como forma de obter crescimento.

Para que qualquer mecanismo venha realmente contribuir e assegurar de maneira contínua o desenvolvimento da empresa, faz-se necessário que seus gestores sejam efetivamente preparados para:

- Assumir o raciocínio estratégico em seu trabalho diário, ou seja, obter o máximo de seus fornecedores internos e externos, buscar uma forte atuação junto às necessidades de seus clientes tanto internos quanto externos e fazer com que sua equipe sinta o risco de um desempenho abaixo da excelência;
- Agir dentro de um sistema de planejamento e controle de resultados em que as definições e/ou intenções da alta gerência sejam transformadas em indicadores de desempenho negociados e estabelecidos em nível da gerência média, dentro do conceito de cliente interno;
- Definir, em conjunto com suas equipes, um plano de mudanças e inovações que faça com que cada avanço nos indicadores represente ganho, principalmente a seus pares-clientes;
- Buscar a adaptação e implantação de técnicas inovadoras de aumento de resultados, como logística integrada, células físicas, entre outras, no sentido de quebrar as barreiras interdepartamentais, porém acopladas a ganhos nestes indicadores;

- Instalar um ritual que acompanhe periodicamente estes avanços e refaça-os sempre, envolvendo todo o conjunto de clientes internos.

Este preparo não é obtido através de um esforço de curto ou de longo prazo. Exige determinação contínua, coragem de realizar as mudanças necessárias e acreditar em um mecanismo constante que sirva tanto para sobreviver quanto para crescer e reposicionar a organização.

Estas conclusões conduzem a um novo entendimento do papel da gerência dentro da organização, não existindo mais espaço para "artistas" de gerência mas sim, para profissionais de gestão de resultados. Não adianta mais a empresa criar, entre seus níveis hierárquicos, verdadeiros muros de lamentação pois, se tudo na organização andasse "azeitado", para que existiriam os gerentes? Terminou definitivamente a época em que especialistas eram promovidos a cargos de comando e acreditavam ser apenas por seus méritos.

Neste contexto, é óbvio que cabe à empresa reestruturar-se, redefinir-se; porém, é um infelicidade total que muitos gerentes acreditem que esta atribuição não caiba a eles próprios.

Esta redefinição de papel já é sentida, exigida e esbarra numa crença única que precisa ser modificada em cada um, ou seja, precisamos adquirir **competência gerencial** para que consigamos transformar as empresas, não sendo, portanto, questão de vontade somente, mas de capacidade de abandonar as verdades ultrapassadas, estudar e adquirir novas tecnologias e acreditar em novos métodos.

Sugerimos, então, um roteiro de aquisição de competência aos chamados gerentes da **Nova Era:**

- Como enxergar a empresa como um cliente que realmente necessita de um autêntico profissional que é você;
- Como definir resultados em ambientes adversos e buscar sua realização;
- Como conduzir inovações junto a seus pares, de igual e maior nível na organização;
- Como participar ativamente dos projetos da empresa, sem perder-se nos corredores do ambiente político;
- Como preparar-se para conduzir as ações rumo ao resultado numa característica empreendedora;
- Como montar, motivar, desenvolver e manter uma equipe disposta a assumir riscos e buscar resultados.
- Se cada gestor preocupar-se continuamente e, muito mais do que isto, buscar efetivamente seu crescimento através de resultados, teremos os gerentes da Nova Era
 - Transformando planos em resultados, projetando sua marca pessoal e credibilidade como idealizador e, principalmente, realizador;
 - Decidindo os aspectos fundamentais de gestão e não somente as atividades diárias;
 - Atuando com desenvoltura no papel de construtor da organização e condutor de processos de mudança;
 - Utilizando, com habilidade e arte, a competência gerencial.

Deste modo, cada gestor deve abandonar sua insegurança, seu pessimismo, esquecer suas crenças consideradas definitivas, buscar conhecimento, estudá-lo e aplicá-lo no sentido de que a empresa reconheça-o como elemento-chave e não tão somente como mão-de-obra incansável e hermeticamente fechada. O outro caminho é sobreviver até o instante da pomposa aposentadoria.