

REPENSANDO AS FUNÇÕES DA GERÊNCIA

Adm. Federico Amory

Consultor e diretor da S B - Smart Business Inovação na Gestão Empresarial.
sb@empresa-eficaz.com.br - www.empresa-eficaz.com.br

Você já teve uma idéia geral do que é o **GPPOM - Gestão Participativa dos Processos Orientados pelo Mercado**, inclusive através de um caso real vivenciado recentemente. Como pode sentir pelo seu contexto, este modelo (eu prefiro chamá-lo de marco de ação e reflexão), se ampara numa gestão de mudanças permanentes, por ser totalmente criativo e dinâmico, condições estas cada vez mais importantes, principalmente quando os clientes mantêm voz ativa nos processos e na cultura da organização.

Marco de ação e reflexão, por ser um processo sem fim, de melhoria e antecipação contínua, que aproveita as mudanças externas e questiona o conjunto de pressupostos que os diretores tem assumido como a melhor maneira de competir. Por exemplo, um dos paradigmas que mais tem limitado as organizações na tentativa de alcançar maiores participações no mercado é o pressuposto: "Eu penso e você executa". Nenhum ser humano se sujeita a isso cem por cento, pode tolerar em parte porque precisa do emprego, mas o intolerável, mesmo sem perceber, é transformado em rebeldia.

Qual a melhor maneira de reverter essa situação? A experiência tem demonstrado que é preciso dar oportunidade às pessoas de participar mais diretamente da vida da organização, não só executando como também refletindo e buscando melhor desempenho, chegando ao nível de experimentar a satisfação de participar da execução das suas próprias idéias e sugestões, isto é, provocando a capacidade criativa e desenvolvendo a competência coletiva, aprendendo uns com os outros.

Algo que aproxima e motiva muito as pessoas no trabalho em equipe é o aprendizado em conjunto. O aprendizado não pode continuar sendo realizado como uma reação às crises, ou ser simplesmente reativo. Ele tem que ser planejado e executado como aliado indispensável em qualquer processo de mudança estratégica, de tal forma que seja um impulsionador convergente aos objetivos estabelecidos.

Minha intenção nesta serie de artigos é encorajar você empresário / gerente a aceitar o desafio e desenvolver seu próprio modelo de gestão do negócio, considerando o marco de ação e reflexão da GPPOM. Depois de ler você deve:

- a) Analisar e reflexionar. Considere diversas alternativas e depois de dois dias, releia, acrescente novas idéias e escolha as três melhores alternativas;
- b) Desenhe um esquema em forma de fluxo (processos), mostre para seus colegas diretores e/ou subordinados diretos (o segundo escalão), para análise e reflexão. O importante aqui é que eles se conscientizem, compreendam e terminem de dar forma ao projeto de modernização, fazendo com que se sintam pais da criança. Isso é muito importante. O resultado desta segunda etapa deve ser um Plano de Ação;
- c) Ação. Executar o plano de ação, tal como foi programado;
- d) Semanalmente você e sua equipe devem ter uma reunião de acompanhamento e análise dos resultados, reflexão, correção e melhorias no plano de ação. Se vocês forem persistentes, estarão desenvolvendo um potencial de trabalho de valor incalculável.

O mais difícil é iniciar e manter um processo de mudança, mesmo que não seja sistemático. Não importa, o importante é dar o primeiro passo e o segundo com fé e persistência. O terceiro e os próximos virão por consequência. Eu fico observando nos seminários e artigos que ministro e escrevo. A maioria tem uma parcela de encorajamento e em alguns casos até uma metodologia para iniciar o trabalho.

Quando as pessoas saem dos meus cursos, estão cheias de gás, entusiasmadas e determinadas a fazer e

lutar contra a inércia e o comodismo dos condicionamentos. Mas quando começam a encontrar barreiras e até críticas por quererem melhorar algum procedimento ou processo, acabam desistindo.. Então fico me perguntando qual foi o objetivo de mandarem esta pessoa para o seminário. Foi só para aprender alguma coisa? Foi para aplicar alguma melhoria na empresa ?. Se o motivo real é o primeiro, então é melhor comprar alguns livros para ler, sai mais barato e a pessoa não tem que se ausentar da empresa, perdendo um tempo precioso.

As mudanças do mercado estão obrigando as empresas a mudar seu atual sistema de tomada de decisões, para um novo sistema que seja:

- mais rápido, com decisões tomadas por quem está mais perto do problema e não através de uma complicada e burocrática linha hierárquica;
- mais eficiente e eficaz, utilizando a inteligência de um número maior de pessoas e não apenas dos gerentes.

Muitas vezes o sucesso depende daquilo que não se vê. Por isso, os gerentes hoje em dia estão sendo treinados em coisas que aparentemente não tem nada a ver. Por exemplo: a intuição. Da onde vem a intuição? Este é o paradigma holístico, "tudo tem relação com tudo", é um processo lento que pouco a pouco vai mudando a forma de pensar e de ver a vida das pessoas, inclusive nas organizações.

O avanço frenético da complexidade do mundo, associado à escalada vertiginosa das necessidades humanas e das organizações, nos impede que fiquemos impassíveis aguardando o amanhã chegar. É preciso que todos compreendamos e acreditemos no "Futuro Ativo". Um futuro sobre o qual cada pessoa deve agir em vez de aguardar passivamente a sua chegada para reagir e adaptar-se a ele. Por isso, acredite: com crise se cresce. Saia da sua rotina, do seu conforto e trabalhe dando prioridade às coisas realmente importantes, deixando as urgentes num segundo plano.

Para começar, avalie, reflexione e faça o seguinte trabalho:

1. Você como líder principal, deve fazer uma reflexão profunda sobre os seus paradigmas. Já sei qual vai ser sua resposta, não tem tempo - mais para frente vamos conversar sobre este aliado poderoso que muita gente transformou em inimigo feroz, o tempo - então, aproveite um feriadão desses que temos a todo instante, fale para sua família que vai fazer um retiro espiritual, quem sabe, você não fica surpreendido com você mesmo e aparece com descobertas interessantes, além da expectativa.

Pegue um dia direto só para pensar e escrever todas as crenças e pressupostos que até hoje dirigiram sua vida e por consequência da organização. A chave é questionar cada um deles, pelo menos os mais abrangentes e importantes, não tenha medo, a conversa é somente sua com Deus. Se possível, antes de ir para o retiro, leia mais revistas "Administração de Negócios" da COAD, ou então livros sobre o que fazem as empresas de sucesso - faça seu Benchmarking. É claro que para você implantar mudanças vai precisar de apoio, então faça o mesmo com seus subordinados diretos, o segundo escalão, com certeza eles vão adorar a idéia.

2. Feito isso, faça uma revisão da estrutura da organização, provavelmente ela seja como a grande maioria das empresas, estrutura vertical departamentalizada, tipo pirâmide, onde os departamentos jogam a culpa uns aos outros pelos problemas e as reclamações dos clientes. Este é um dos principais entraves que dificultam a agilidade para realizar melhorias perante às mudanças do mercado. Quanto maior o número de pessoas e de escalões (verticalmente falando), mais complicado resulta melhorar alguma coisa. Reuna-se com seus gerentes e comecem a pensar em como seria a empresa se fosse dividida, não em departamentos e sim em processos, ou seja cadeia de procedimentos, seqüenciais, uma atividade após a outra, todas as pessoas envolvidas interagindo, dando oportunidade e até estimulando para que elas mesmo se responsabilizem pelas melhorias, é claro que apoiadas por uma pessoa que conheça todos os passos, que tenha condições de se responsabilizar pelo resultado final.

3. No lugar de ficar controlando exageradamente, o quer alias de nada adianta, desenvolva uma organização inteligente, vivendo em constante aprendizagem, tanto com os funcionários como com os

clientes e o mercado em geral, incluindo os concorrentes. Desenvolver uma atitude de aprendiz com seus colaboradores, não é uma filosofia somente, é mais uma questão de inteligência e estratégia empresarial.

Ou seja, para que sua empresa possa elevar seu grau de competitividade são necessários que você faça dos seus funcionários, seus principais colaboradores, estes são os primeiros clientes que você tem que conquistar; sem um autêntico comprometimento destes, sua empresa vai continuar no enorme grupo das empresas medíocres que tem por aí. Pense nisso com seriedade!

Solicite idéias e sugestões de todos os membros da organização, que levem a incrementos nas vendas. Procure estimular o trabalho em equipe, a participação e a criatividade das pessoas e sempre que receber uma sugestão, se não for possível coloca-la em prática, explique o por que.

Numa pesquisa recente nos EUA, se comprovou que a compra não é uma questão lógica como se pensava, 86% dos motivos dos compradores são emocionais. Se considerarmos a premissa de que as pessoas que atendem os clientes vão atender da mesma forma como são tratados pelos seus superiores e colegas de trabalho, estes não terão a mínima condição de perceber, muita menos a motivação para aproveitar esses impulsos emocionais dos clientes potenciais. Podemos concluir então, que além de trabalhar o lado emocional de todos os membros da organização e particularmente dos que mantém contato direto com os clientes, é necessário que exista um clima agradável de trabalho, alinhado por políticas de estímulo e reconhecimento adequadas.

4. Por último, nesta jornada sem volta em busca da excelência empresarial, é necessário compreender que nenhum modelo, nenhum marco de ação e reflexão é permanente, por tanto deve se conhecer as funções a fundo, de tal forma que sua constante adequação e aprimoramento seja mais um ato de rotina do que um desafio. A maioria das pessoas concorda em que a função principal do gerente é lograr resultados. Para conseguir resultados satisfatórios é necessário ter muito claro em que consiste o trabalho, o que é preciso fazer para lograr os resultados esperados, quais são as funções e atividades a desempenhar, assim como, as atitudes e habilidades que ajudarão no desempenho das funções de uma forma eficiente e eficaz.

Nossos objetivos são: fazer uma revisão das funções que o gerente, de uma forma geral, executa hoje em dia; avaliar e estabelecer a importância de cada uma destas funções, examinando todas as dificuldades possíveis vivenciadas no desempenho das mesmas, considerando ainda, diferentes enfoques que ajudem a superar tais dificuldades.

Na maioria das empresas que tive oportunidade de trabalhar não existe uma definição clara e concreta das funções da gerência e, é justamente aí que começam os problemas de toda uma organização.

As funções do gerente são:
o propósito da gerência é lograr resultados
Para lograr resultados satisfatórios é imprescindível conhecer a fundo as funções necessárias. Se estas funções não estão claramente definidas, podem surgir dúvidas a respeito de:

- os resultados esperados do profissional
- os limites de ação e responsabilidades
- o nível e a qualidade dos relacionamentos com os diferentes agentes internos e externos
- a necessidade de desenvolver habilidades atualizadas e adequadas à nova realidade
- como colocar em prática um real intercâmbio de valores empresa / cliente

Por outro lado, mesmo depois de uma definição clara e atualizada das funções com as novas exigências internas e externas, estas são válidas por pouco tempo, por causa das constantes e inevitáveis mudanças, portanto, para permanecerem válidas, é necessária a atualização periódica pelo menos cada seis meses. Assim, quando se realiza um trabalho de revisão das funções da gerência, tem-se a oportunidade de:

- comparar o que estão fazendo realmente, com o que deveria ser feito
- sentir até que ponto suas funções são inconstantes e exigem uma atualização, perante as mudanças internas e externas

- revisar o nível atual de conhecimentos e habilidades, comparando estas com as requeridas pela nova realidade imperante no mercado
- conscientizar-se da necessidade de novos conhecimentos e de atualizadas formas de liderar com eficácia
- revisar a qualidade de nossos relacionamentos internos
- avaliar e buscar formas mais eficazes de comunicação com o cliente e o mercado
- fazer uma auto análise de quanto estou contribuindo para melhorar o desempenho da organização, etc.

Dentre as principais funções do gerente estão as seguintes:

1. Liderança.
2. Gestão de Mudanças.
3. Planejamento e gestão estratégica
4. Administração pessoal (ou do tempo)
5. Tomada de decisões.
6. Comunicação eficaz
7. Compartilhamento de conhecimentos e informações.
8. Motivação
9. Gestão baseada na aprendizagem e auto-realização
10. Inovação.
11. Delegação.
12. Administração de conflitos
13. Negociação
14. Apoiar e estimular a melhoria no desempenho
15. Gerenciamento dos resultados
16. Treinar e capacitar o potencial humano.

EXERCÍCIO 1:

REVISÃO DAS FUNÇÕES DA GERÊNCIA

O objetivo deste exercício é fazer uma revisão das diferentes funções e responsabilidades que você como gerente, de uma forma geral, executa periodicamente. No formulário 1-A, relacione pelo menos as 16 funções acima, comuns a todos os gerentes, que você deve praticar em maior ou menor proporção; na primeira coluna (você sozinho) classifique-as por ordem de importância (1 a mais importante, até 16 a menos importante), segundo sua opinião; em seguida, na segunda coluna marque aquelas que você considera que são mais difíceis de desempenhar, seguindo o mesmo critério anterior, e na terceira e última, marque aquelas que acha menos difíceis, assim:

FORM. 1-A

FUNÇÕES DO GERENTE	IMPORTÂNCIA	MAIS DIFÍCIL	MENOS DIFÍCIL

Nos formulários 1-B e C, você vai trabalhar com outra pessoa, a fim de intercambiar opiniões e ajudar-se

mutuamente, com o intuito de juntos encontrar formas criativas, inteligentes, viáveis e econômicas para a melhoria gradual no desempenho das funções.

Inicie pensando nas três maiores dificuldades que você (cada um) tem no desempenho do seu trabalho e detalhe todos os fatores, circunstâncias, etc. que contribuam para isso. Troque idéias, discuta, analise e quando convencido, escreva. Deve proceder da mesma forma para pelo menos as primeiras três funções identificadas como as menos difíceis.

FORM. 1-B: AS (1a, 2a, 3a,) FUNÇÕES MAIS DIFÍCEIS

CONDIÇÕES	1a FUNÇÃO	2a FUNÇÃO	3a FUNÇÃO
Quais são os conhecimentos que preciso adquirir?			
Quais são as habilidades que preciso desenvolver?			
Quais são os sentimentos que tenho que desenvolver?			
Qual o ambiente necessário para aprimoramento contínuo das funções?			

Da mesma forma proceda com as funções menos difíceis (ou mais fáceis)

FORM. 1-C: AS (1a, 2a, 3a,) FUNÇÕES MENOS DIFÍCEIS:

CONDIÇÕES	1a FUNÇÃO	2a FUNÇÃO	3a FUNÇÃO
Quais são os conhecimentos que contribuem para isso?			
Quais são as habilidades que me facilitam?			
Quais são os sentimentos que preciso fortalecer?			

Qual o ambiente que tem contribuído favoravelmente?			
---	--	--	--

EXERCÍCIO 2:

2-A: Neste exercício você deve escolher uma pessoa com quem possa intercambiar opiniões e idéias sobre suas funções e desempenho, tomando como ponto de partida as seguintes perguntas:

- Existem diferenças tanto na classificação de importância atribuída às funções, como nas funções mais difíceis e menos difíceis?
- Se positivo, quais são estas diferenças?
- Quais são os fatores que contribuem para essas diferenças?
- Será quanto a natureza do trabalho de cada quem?
- Ou talvez nas relações com os subordinados e demais colegas?
- Serão as expectativas da diretoria?
- Será pela falta de conhecimentos e habilidades que a função exige?
- Qual a imagem predominante que existe na organização?
- Ou será por algumas ou todas elas juntas?

2-B: Agora pense um pouco sobre as dificuldades que você tem encontrado no desempenho de suas funções. Troque idéias e experiências com seu colega e procure além de ajudar, extrair o máximo possível de conhecimentos, habilidades e sentimentos que você percebe que ele tem, e como ele tem conseguido driblar e até aproveitar a seu favor os problemas. Escreva tudo numa folha aparte.

EXERCÍCIO 3:

Agora você vai ter a oportunidade de colocar por escrito o que aprendeu nos exercícios anteriores, ou seja, procure definir as diretrizes que vão lhe ajudar para desenvolver um Plano de Ação que poderia chamar: COMO MELHORAR MEU DESEMPENHO NO TRABALHO.

Pense naquelas dificuldades (quantas considerar necessárias) que você tem encontrado no desempenho de suas funções, pegue uma folha para cada uma e explique brevemente em que consiste. Na mesma folha, escreva o que você decidiu que vai fazer para superar tais dificuldades.

É bom especificar neste cronograma também, que tipo de ajuda você vai precisar para melhorar o seu desempenho, identifique as pessoas que poderão lhe ajudar, uma delas poderia ser seu chefe.

Agora, pense e escreva o que vai ser necessário fazer para conseguir esta ajuda. Explique as diferentes etapas e prepare-se desde já para as dificuldades que sente que vai enfrentar.

Relacione todas estas atividades num gráfico de Gantt, defina duração de cada uma, sua seqüência e as que podem ser realizadas simultaneamente. Agora, para que possa continuar se valendo desta valiosa ferramenta, é necessário que ela seja atualizada sempre que houver alterações.

Para concluir este segundo artigo do processo de melhorias do marco de ação e reflexão **GPPOM - Gestão Participativa dos Processos Orientados pelo Mercado**, gostaria de sugerir a realização do quarto exercício, seguindo a orientação acima, junto com a pessoa responsável pelos Recursos Humanos (eu prefiro chamar de Potencial Humano); mas antes de critica-lo ou querer melhora-lo, faça ele completo, até o final, depois analisem, reflexionem e façam as melhorias necessárias, de acordo com suas necessidades e cultura organizacional, inclusive pensando na sua aplicação prática numa segunda etapa, junto com os outros gerentes e/ou diretores.

Depois da decisão, o mais importante passa ser a perseverança. Se você percebeu, este modelo está sustentado no aprendizado e melhoria contínua de todos os membros da organização. Muitos modelos são considerados modismos e alguns até fracassados, no próximo artigo analisaremos esta questão. Se

precisar de ajuda, pode se comunicar comigo, podemos trocar experiências e aprender juntos.