

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

GERENCIAR INTERFACES

GERENCIAR INTERFACES

Gerenciar interfaces é um conjunto de atitudes voltadas à comunicação e inter-relacionamentos na empresa, que deve fluir em todos os níveis e direções, cabendo aos dirigentes conduzir essa importante função para o sucesso empresarial.

Se formos buscar na história a origem do sistema de comunicação e própria administração, vamos verificar que ambos são um desdobramento das transformações econômicas e políticas de várias culturas. As organizações humanas – a família, a tribo, o reino, a Igreja, o exército e o Estado – se fundamentavam numa relação em que chefes exerciam poder sobre subordinados. Uns mandavam, outros obedeciam.

Com a evolução dos tempos e das organizações, o organograma tradicional precisou ser repensado. Já não bastava caracterizar quem poderia mandar e quem deveria obedecer... O sistema hierárquico tradicional fundamentava-se no medo e na desconfiança, no “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Um pensava, outros executavam e toda hierarquia alicerçada em considerações de poder precisava ser erradicada. O que não significa que deveriam deixar de existir servidores e líderes (note que não falamos em chefes e subordinados).

Na nova maneira de pensar, o líder é sobretudo um coordenador, um treinador, em vez de um chefe tradicional. Na empresa moderna, ele não está no topo da organização, e sim no meio, como se o organizador fosse redondo e os principais dirigentes estivessem no centro, fomentando os interfaces. Não dá ordens, não controla. Seu papel consiste em coordenar um sistema auto-organizado, autorrenovador e autogerenciado. Um sistema flexível, embora estável. Parte do princípio que as pessoas também pensam, criam, cabendo ao líder estimular e facilitar as implementações. Se uma pessoa precisa ser controlada para exercer suas funções, talvez não atenda mais aos objetivos da empresa moderna, pois se tornou obsoleta.

Estamos, portanto, falando na nova empresa voltada para processos. Num sistema hierárquico tradicional, observa-se um forte tendência de remeter os problemas para cima, para que sejam resolvidos nos níveis mais altos da organização. Resolver problemas alheios é um dos maiores serviços que se pode prestar ao semelhante.

Já num sistema voltado para processos, não há ninguém “em cima” para resolvê-los quando eles aparecem. “O dono do problema é a sua solução”. Hoje prega-se a organização em rede que opera, praticamente, sem a autoridade baseada em dar ordens. Numa organização desse tipo, as pessoas que têm contato direto com cliente são tão importantes que todos os executivos de linha, sistemas e pessoal de apoio da empresa trabalham para elas. A nova organização destrói a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Nas organizações modernas e bem-sucedidas, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam. Surgem novos e elevados padrões de raciocínio e as pessoas aprendem continuamente a aprender.

O que mais importa é ter visão clara do processo que envolve toda a atividade empresarial. Não é mais o “meu pedaço”, “o meu setor”, “a minha área”. Trata-se de uma visão ampla e contínua de toda a rede de relacionamentos entre o mercado, concorrentes, fornecedores, empresa e a e a satisfação moderna. Já não cabe mais a existência do funcionário que não “venda” a imagem ou o produto da empresa, ou uma linha de produção que “brigue” com a área comercial porque se comprometeu com determinado prazo de entrega ou um setor de crédito que demore para liberar um pedido, ou um setor de almoxarifado que provoca filas pela demora na entrega do material.

GERENCIAR INTERFACES

As pessoas não podem mais pensar que, se fizerem tudo direitinho em seu setor, estarão fazendo o melhor para a empresa. Está é uma posição confortável para quem executa e uma falsa ideia de poder de responsável pelo setor, criando as conhecidas panelinhas departamentais. Infelizmente, muitos dirigentes empresariais ainda acreditam que o conflito entre setores gera resultados para a empresa. Gera, na verdade, mais custos pelas demoras em solução do dia-a-dia, controle do controle, protocolos internos e uma infinidade de atividades que não agregam valor ao cliente!

Essas situações demonstram a falta de visão global do negócio. É como estar na floresta e não ter a capacidade de enxergar além de uma única árvore. A ordem é: trabalho em equipe, cooperação, responsabilidade individual e vontade de fazer melhor em todos os níveis, cabendo aos líderes gerenciar as interfaces e ao principal dirigente ser o guardião do sistema, exercendo a verdadeira liderança estratégica.

Assim é uma empresa moderna. Quando todos entenderem que de fato ela é um sistema onde as equipes e pessoas se relacionam para um único objetivo; quando finalmente nossos líderes aprendem a liderar processos e relacionamentos em vez de chefiar pessoas; quando o organograma tradicional for abandonado, transformando-se numa contínua rede de comunicação e de interfaces; quando líderes desenvolverem pessoas; quando pensarem estrategicamente – quando tudo isso acontecer, certamente obteremos uma série de vantagens que só nos levarão ao aumento da produtividade e do lucro. (E quem não quer isso?).

Edson Fernandes – Formação em Administração de Empresas e Consultor em Gestão Empresarial. Artigo escrito em abril de 2000 e publicado na Revista Finestra/Brasil. Contribui para este artigo o consultor José Luiz Basso.