16 de setembro de 2024

Fatec

EVELLYN BADAN SILVA / LEONARDO ROCHA ALVES

LOGÍSTICA – 1° SEMESTRE

O Poder da Média Gestão

Reconhecendo a Importância dos Gestores na Estratégia e Inovação Empresarial

Por volta do final dos anos 70, um importante estudioso e professor da renomada Harvard, Abraham Zaleznik, entendedor do campo da dinâmica organizacional e liderança nas empresas, fez um artigo sobre a diferença entre gestores e líderes. Segundo ele, os gestores deveriam apaziguar conflitos e assegurar o cumprimento das atividades diárias da empresa. Em contraproposta os líderes são aqueles que devem adotarem atitudes estratégicas pessoais em relação aos seus objetivos e os da empresa, sempre buscando oportunidades e estímulos criativos nas empresas.

A Cia de Talentos, fez um estudo onde foi identificado que 27% das pessoas que ocupam o cargo de média gestão se sentem confortáveis em expressar suas identidades e opiniões sem receio na empresa em que trabalham. Mas se tratando de autonomia, apenas 23% afirmam que possuem liberdade de agir nas empresas. Agora se tratando de comunicação aberta e honesta, incríveis 70% de pessoas que atuam na média gestão dizem que não reconhecem esse método, já em contrapartida disso, apenas metade das altas lideranças da a mesma resposta.

Em um artigo publicado na Harvard Business Review, uma professora chamada Zahira Jaser, diz que que “há uma tendência de educar os gerentes sobre como ‘evoluir’ e se tornar líderes”, dando a entender as empresas consideram pessoas em cargos de gerência como se tivessem função menos importante na empresa, e não um cargo já de liderança. Mas na visão da professora Zahira, média gestão é “o motor do negócio, as engrenagens que fazem as coisas funcionarem, a cola que mantém a empresa unida”.

Um consultor chamado Manoel Lins, com 25 anos de experiência em planejamento estratégico e sócio da Auddas, empresa especializada em média gerência, ele diz que “Em mais de 80% das companhias com as quais lidamos no cotidiano, a média gerência não está envolvida nas discussões estratégicas. Ao analisar negócios com esse perfil, cada vez mais observamos que o afastamento entre a média gerência e a alta liderança dificulta o cumprimento de metas e a eficiência operacional”. Manoel chegou a entrevistar cerca de 1.500 gestores de 80 empresas e identificou que a comunicação, confiança e feedback constante são as maiores dores deles.

Ainda em sua pesquisa, Manoel questionou a principal motivação por trás das empresas não atingirem suas estratégias: 55% dos entrevistados disseram que o principal limitante é alinhar a comunicação interna com as áreas envolvidas e ter definições claras de quem pode tomar as decisões e tem autonomia para executar os projetos. Na maioria das empresas, as discussões que envolvem o planejamento estratégico costumam ficar restritas aos sócios e aos integrantes do conselho ou da alta diretoria. Isso se torna um grande erro. Já que a média gerência é o elo que uma companhia precisa para caminhar entre o ponto A ao ponto B.

A média gestão, além de ser crucial na elaboração dos indicadores do planejamento estratégico, desempenha um papel crucial na representação da marca do empregador. Isso ocorre porque são esses gestores que acolhem os membros das equipes e acompanham suas atividades cotidianas. Portanto, são os exemplos a serem seguidos – particularmente em grandes empresas, onde o acesso à alta direção costuma ser bastante limitado. "Assim, eles atraem ou afastam talentos." Também são responsáveis pela tradução oficial das mensagens do topo para a base e o inverso. Portanto, de que maneira podemos exclui-los da estratégia?”, questiona a consultora Carolina Marcon.

Segundo Bell Gama, sócia da Air, uma consultoria focada em Marca Empregadora, a média gerência representa "a existência de uma marca". Há estudos de clima, boletins informativos, assembleias gerais e iniciativas voltadas para o clima e o engajamento. No entanto, a pessoa que está diariamente dando o exemplo e falando sobre a marca, a cultura da empresa e os objetivos é a mais crucial.

O Grupo Leonora, uma empresa de Santa Catarina, já compreendeu a importância do assunto, sendo a maior importadora e distribuidora de materiais escolares do Brasil. Após a ação da consultoria Auddas, que conduziu oficinas e conduziu um diagnóstico com o conselho, diretores, CEO, gerentes e coordenadores sêniores, a trajetória começou a se transformar. Espera-se que o novo modelo auxilie a empresa a alcançar o objetivo de crescimento de 25% no faturamento em 2024, alcançando cerca de R$ 500 milhões.

Tulio Santiago da Rocha, responsável pelo E-commerce da Leonora, foi um dos afetados pelo processo de mudança na companhia. Com sete integrantes no time, ele declara que houve um aumento no sentimento de pertença e na autoconfiança. "No ano passado, eu e minha equipe tomamos a decisão de explorar uma nova forma de comércio, oferecendo crédito aos clientes que compravam à vista, resultando em vendas adicionais de R$ 1 milhão." Esta pesquisa foi tão bem recebida que a modalidade se tornou frequente. Estou convencido de que integrar a estratégia vai além de implementar, implica ter liberdade e autonomia para colaborar.

Manoel Lins destaca um dado preocupante: 80% das empresas atendidas pela consultoria, todas com receita superior a R$ 100 milhões, desconhecem o conceito de estruturação de inovação e simplesmente ignoram o assunto. "Os gestores de nível médio desempenham um papel crucial na alteração da rotina atual, o que frequentemente leva a inovações." Portanto, pensar na gestão intermediária apenas sob a perspectiva operacional implica ignorar o potencial estratégico desses interlocutores. Victoria Brito Campos, responsável pela Controladoria, afirma que a participação nas decisões a fez sentir-se mais respeitada. "Também percebo que as metas estão mais alinhadas, tornando mais simples a disseminação para a minha equipe".

O desenvolvimento sustentável de uma empresa, a médio e longo prazo, depende de diversos elementos. Esta lista engloba: planejamento preciso, estimativa correta do custo operacional, impacto mínimo na operação, eficácia operacional e um plano de expansão viável. Todos eles compartilham a média gerência como um denominador comum.