



SER EMPRESÁRIO É SER LÍDER

Estar à frente de uma organização pode não ser fácil, mas é atividade inerente do empresário. E para tanto, é preciso estar preparado para lidar com as pessoas, já que, tradicionalmente, na visão dos funcionários, o proprietário será sempre a referência maior.

Uma das grandes dificuldades citadas por empreendedores da panificação é a de liderar os colaboradores. Isso, porém, não pode vigorar, já que liderar funcionários é tão importante quanto ter clientes. Como proprietários, há que se ter domínio sobre como coordenar os subordinados, que nada mais é do que saber gerenciá-los.

Gerenciando com eficácia

Gerenciar é atingir objetivos através de pessoas.

A figura do chefe ou administrador que somente dá ordens e não ouve sua equipe está ultrapassada. Gerenciar é liderar, é atingir objetivos através de pessoas. A melhoria da qualidade decorre diretamente da eficácia gerencial, do líder eficaz.

Os líderes tem a função maior de conduzir as pessoas para uma direção clara, para uma meta que valha a pena, que seja entendida por todos, que seja realmente boa e que esteja realmente lá.

Ouvir é o segredo para iniciar uma comunicação bilateral e responder com empatia demonstra que foram entendidos o conteúdo e os sentimentos do subordinado.

A moderna gerência

**“Os homens de negócios fracassam em seus empreendimentos porque
gostam tanto da forma antiga de fazer as coisas
que não conseguem se resolver para fazer uma mudança”**

Henry Ford

O conceito atual de gerência está associado à capacidade dos líderes de motivar as pessoas, incentivar ideias, transmitir informações, mobilizar, debater, buscar o consenso, orientar os funcionários, atribuir responsabilidades, enfim, transformar grupos em verdadeiras equipes de trabalho. Veja na tabela a seguir as diferenças entre o antigo e o novo enfoque gerencial:

EVOLUÇÃO DO ENFOQUE GERENCIAL	
Enfoque de Gestão	Enfoque nos Processos
Os problemas da organização são os empregados.	Os problemas da organização estão nos processos.
Os empregados são problemas organizacionais.	As pessoas são fontes de processos.
Cada pessoa cuida do seu serviço.	As pessoas ajudam a fazer as coisas acontecerem.
Cada um sabe do seu serviço.	Todos sabem como seu trabalho se encaixa no processo geral.
Avalia-se o desempenho dos indivíduos.	Avalia-se o desempenho dos processos.
Problemas? Mudam-se as pessoas.	Problemas? Mudam-se os processos.
Sempre é possível achar alguém melhor.	Sempre se pode aperfeiçoar os processos.
Motivam-se as pessoas.	Removem-se os obstáculos.
É preciso controlar os empregados.	É preciso treinar as pessoas.
Não confiar em ninguém.	Estamos nisso juntos.
Quem é o responsável pelo erro?	O que permitiu que o erro acontecesse?
Corrigir os erros.	Reduzir as variações.
Orientação para os lucros.	Orientação para os clientes. Daí decorre o lucro.

Fonte: SEBRAE

Como gerenciar com eficácia

“Autonomia com responsabilidade só frutifica, não degenera”

Um líder eficaz, seja ele empresário, gerente, diretor ou supervisor, planeja suas ações com base em compromissos e padrões de qualidade estabelecidos; investe nas pessoas (ouve, educa, orienta, treina) de modo a obter um desempenho sempre maior; dedica tempo aos clientes, ouvindo suas sugestões e resolvendo os problemas; admite suas deficiências e não supervaloriza suas potencialidades. Enfim, o verdadeiro líder pratica o que diz, dá o exemplo e não tem receio de motivar outras pessoas a se tornarem líderes porque confia em seu trabalho. Abaixo estão relacionadas as modificações da postura gerencial na gestão tradicional, hoje ultrapassada, para a moderna.



MODO DE GERENCIAR		
	<i>Gestão tradicional</i>	<i>Gestão pela Qualidade Total</i>
Autoridade	O gerente é visto como o chefe, a encarnação da autoridade.	É visto como líder/facilitador, aquele que faz com que as coisas aconteçam.
Postura	Encarna a figura de um burocrata, apegado a regras e regulamentos, com a visão voltada para dentro da organização.	Identifica-se com a figura de empreendedor, que se preocupa com a inovação. Possui sempre projetos em desenvolvimento.
Responsabilidade	Julga-se o único responsável pelo setor. Quando as coisas vão bem, atribui os méritos a si próprio. Caso contrário, sai a busca de um "culpado".	Tem a visão de que o trabalho é feito em equipe. Por isso, compartilha com os subordinados as responsabilidades pelos resultados alcançados.
Foco de ação	Voltado para o superior hierárquico, a quem julga ser o seu "cliente".	Voltado para o cliente, interno ou externo. Tem consciência de ser um "fornecedor" da equipe.
Tomada de decisão	É sempre aquele que decide, que dá a última palavra. O "dono do poder".	Acredita na decisão por consenso. Facilita a decisão do grupo. Não impõe sua opinião.
Cadeia cliente-fornecedor	Julga-se o cliente. Acha que todos os subordinados devem trabalhar em função dele.	Vê-se como fornecedor. Preocupa-se com a equipe e procura supri-la do que necessita.
Comunicação	Centraliza as informações que passam pelo setor. Funciona como censor, não divulgando aquilo que julga que a equipe não deve receber.	Dissemina todas as informações que recebe. Municia sua equipe com dados e informações sobre os resultados obtidos.
Negociação	Entende que, como gerente, tem sempre que ganhar algo, mesmo que para isso, alguém perca, ainda que seja alguém de sua equipe.	Procura estabelecer uma relação ganha-ganha entre os membros da equipe. Acredita que todos precisam ganhar.
Delegação	Centraliza o poder o mais que pode. Vive em dilema se deve abrir mão de parte desse poder aos subordinados, pois nunca os julga preparados.	Delega poder aos subordinados. Possui um programa de capacitação para que todos estejam aptos a assumir desafios.
Substituto	Vê os subordinados como ameaças. Julga estratégico esconder informações que considera fundamentais para torná-lo imprescindível.	Sabe que sem formar substitutos dificilmente poderá ascender à postos mais altos. Na equipe sempre existirá pessoas aptas a substituí-lo.
Informação	Julga ser a pessoa que deve receber toda e qualquer informação na empresa.	Monitora as informações necessárias à sua área de trabalho.

Jornal Folha de São Paulo - Encarte Qualidade Total (fascículo 5)

Comunicação ITPC
(31) 2101-9999
www.institutoitpc.org.br
itpc@institutoitpc.org.br
Março 2013