

MODELOS DE GESTÃO EM CONTROLADORIA

Partindo-se do princípio de que “administrar é fazer coisas através de pessoas”, do dito popular, tem-se a necessidade de enfocar tudo sob este aspecto. Como se deseja que as pessoas façam e produzam atividades, sob as quais se é linearmente responsável, precisa-se identificá-las e conhecê-las cada vez mais. Todo o propósito de identificar as pessoas, seu comportamento e suas crenças e valores, deve partir de um construtivismo do gestor, adaptado ao modelo gerencial de cada um. Uma série de aspectos são considerados pela abordagem humanística da administração, onde podemos perceber um modelo de gestão bastante próprio. Administração e liderança são palavras-chaves em um modelo de gestão. Não se pode desvincular qualquer estilo de liderança ou de motivação, se desconsidera-se a abordagem humanística, se não se pensa em pessoas. Gerir um negócio implica, necessariamente, em trabalhar com pessoas, salvo, e em poucos casos no Brasil, em que trabalha-se de forma totalmente informatizada e sem subordinação de funcionários. A administração com enfoque na liderança certamente presume uma abordagem qualitativa em termos de trabalho. Precisa-se de um líder e não de um gerente. Precisa-se de um líder e não de um administrador de empresas. Esta é uma visão humanística. O líder em consideração é uma pessoa, com suas fraquezas, seus anseios e seu estilo. Se precisa-se definir um modelo de gestão baseado em líder, é um modelo de gestão com abordagem humanística. E dificilmente não é. O líder é o ponto de ligação entre o empreendedor e o resultado de seu negócio. Então não se tem apenas um líder, mas cada funcionário pode ser um líder, um empreendedor. Talvez diga-se que cada equipe, e não cada funcionário, possua um líder. E isto poderia ser melhor.

Outro fator a considerar, de grande relevância para a análise de um modelo de gestão é o da psicologia da organização. Cada organização tem seu conjunto de crenças e valores, têm sua “cabeça pensante”, tem seu administrador e seu empreendedor, cada qual com seu ponto de vista. Precisa-se entender a organização como um conjunto harmônico de pessoas, mas com uma só missão definida. Pode-se fracionar esta missão em cada área ou setor, mas certamente continua-se com uma só missão global do empreendimento. E então tem-se a psicologia da organização, influenciando em cada tomada de decisão, em cada ação de cada gestor, em cada setor da organização. Este entendimento por parte do empreendedor é muito importante, pois culminará certamente na concepção da importância do todo em relação às suas partes, e vice-versa. Há a necessidade de compreensão de que a organização, como

pessoa (jurídica, mas independente), têm suas razões de existência, suas crenças e seus valores, advindos talvez de seu empreendedor, mas advindos da sociedade que a observa e define suas qualidades extrínsecas. A organização é um sistema social. A organização, definida como empresa, tem uma responsabilidade social muito grande. Quando cria-se uma sociedade, por exemplo, uma empresa, imediatamente estaremos interferindo em variáveis externas extremamente sensíveis. Haverá disponibilização de empregos, interferir-se-á na concorrência já instalada, no mercado dos produtos, mercadorias ou serviços que serão oferecidos. Isto é muito mais, como o recolhimento de impostos, o aumento da qualidade de vida das pessoas na região, a mudança (talvez) dos hábitos dos consumidores locais, entre outros fatores. A organização é um sistema social ativo, e compreende uma série de infinitas razões de sua existência e de sua importância no mercado. Pense em uma grande empresa, com um grande número de produtos ou serviços oferecidos para a sociedade, um bom número de funcionários, da qual acaba-se de ter notícia que estará fechando na próxima semana. Haverá mudança no aspecto social? - Com uma pequena empresa acontecerá exatamente o mesmo, guardadas as devidas proporções. Muitas vezes imagina-se o reflexo social aliado apenas às grandes organizações. Em verdade, o reflexo social existe até mesmo naquela pequeníssima empresa que abriu ou fechou, apenas em menor escala.

Por todos os aspectos citados, entre outros, a influência social deve ser extremamente valorizada. E aí surge uma importância interna na empresa, a influência da motivação humana. Se trabalha-se com pessoas, precisamos motivá-las a fazer o melhor de si mesmas, dada a responsabilidade social que estas têm. E a motivação por si mesma, trará, com facilidade, maior alegria de viver e de participar desta mesma pessoa, aumentando até mesmo sua própria qualidade de vida. A motivação é algo imprescindível a ser considerado e observado na definição de um modelo de gestão a ser adotado por um decisor. E talvez possa ser um dos mais importantes aspectos para a garantia da sobrevivência das crenças e valores da organização. Se não houver motivação, corre-se o risco de perder-se o sentido do trabalho, e a razão da existência do potencial humano. E isto tudo derivará de uma perspectiva mais ampla, da integração da liderança com a comunicação.

A comunicação é algo imprescindível nas organizações, bem como no interrelacionamento das pessoas em suas vidas particulares. A comunicação serve de base para qualquer relacionamento, e de sobremaneira, no trabalho. Caso não exista a comunicação, ou se o processo desta está falho ou apresenta alguma interferência, não se consegue entender. Veja, não se consegue entender o sentido desta frase. Não se consegue concluir. A comunicação serve para a integração entre as pessoas, entre as pessoas e suas tarefas, entre a liderança e as pessoas, e entre uma tarefa e as demais tarefas. Não se pensa em

restringir o termo comunicação em termos de definição vocabular. Comunicação pode ser entendida como transmissão, contato ou relação entre pessoas, se inserida dentro do conceito humanístico, porém pode estar abrangendo um conceito maior, e não menos importante, que significa a interligação, a ação ligada, comum. E isto pode ser muito importante para as empresas. Dentro deste contexto, pode-se inserir outro fator de comunicação entre as pessoas, de extrema importância, e que não pode deixar de ser considerado: a existência da organização informal. Pode-se entender como organização informal aquelas experiências que os participantes de uma organização possuem fora desta, mas em comum. Talvez cite-se aquelas cervejas após o expediente, o bate-bola do fim de semana entre os funcionários, a associação recreativa, mas podemos considerar também alguns aspectos um pouco mais informais e de difícil percepção, como o relacionamento pessoal, independente do serviço ou atividade. Pensa-se aqui em dar valor para a simpatia dos participantes entre eles mesmos. Mas isto influencia uma gestão? - Em resposta, pode-se imaginar a realocação de um funcionário muito adorável (independente de sua tarefa) e comunicativo entre seus colegas, uma transferência para outro setor. O novo setor trabalha com pessoas mais sisudas, que antipatizam com conversas que tendam a temas alheios ao trabalho. Como ficará o relacionamento e a comunicação entre as pessoas dos dois setores considerados? - Parece que a organização informal e os grupos de trabalho interferem nos modelos de gestão, e precisa-se levar isto em consideração.

Com todas estas variáveis envolvidas, pode-se pensar em um novo perfil do profissional gestor. O gestor deve definir seu modelo segundo uma ótica muito mais generalista. O gestor precisará reconhecer suas próprias limitações e a de seus subordinados, conhecendo todas as alternativas possíveis para uma boa consecução de suas atividades. Hoje em dia, a preocupação já não mais se dá na participação das pessoas em termos de cumprimento de horários, de permanência em serviço, em cumprimento de ordens e tarefas, mas sim em relação aos resultados finais apresentados. A eficácia da empresa depende da eficácia de suas áreas. E, certamente, só se tem algo se as pessoas forem eficazes em suas ações. Hoje um líder, para atuar como gestor de um negócio, precisa ter disposição para atuar em parceria com as pessoas, e não ser um chefe ou um presidente. O gestor precisa, além de suas qualidades de conhecimento e perseverança, além de ser um empreendedor motivado, ser um líder. A psicologia reconhece vários estilos de liderança e comportamento. O líder pode adotar um tipo, ou parcialmente outros, mas deve ser líder. Sua ação deve ser estratégica, sempre vislumbrando a missão da empresa e do conjunto harmônico de suas partes. O gestor deve sempre ser organizado e atualizado, buscando sempre alternativas flexíveis para o seu trabalho e de seus funcionários. Atualizar-se é importante, pois marca o comprometimento

com a continuidade e com a sobrevivência de seu negócio, transmitindo também segurança para os que com ele trabalham.

Dentro ainda do perfil do gestor, e aliado ao modelo escolhido para a tomada de decisões e de gestão do empreendimento, a atenção preferencial a ser dada foca a qualificação e motivação do pessoal. Não basta querer fazer, precisa-se de pessoas qualificadas e motivadas para o êxito total. A capacidade de cada um é extremamente relevante para o sucesso do todo. E, deste modo, deve ter o empreendedor, o gestor, capacidade integradora, para fortalecer o conhecimento individual e correlacionar as potencialidades de cada um dentro de sua área, e de cada área dentro do contexto empresarial. Por fim, deve o gestor ter habilidade para negociar. Não se fala negociar apenas observando a organização em relação ao seu fornecedor. Negociar implica em ajustar partes interna e externas na empresa. O relacionamento da negociação abrange aspectos internos, entre as áreas, entre as pessoas e entre as atividades da organização; e abrange, externamente, contatos com clientes, fornecedores e, principalmente, com a coletividade, com a sociedade para a qual a empresa serve.

Têm-se observado as principais tendências em termos de modelos de gestão de empresas, na atualidade. Algumas vezes, percebe-se a influência nos norteamericanos, outras, dos japoneses, rigorosos em suas filosofias empresariais. Mas, principalmente, percebe-se que existe uma nova filosofia de ação nos tempos atuais. Já não se fala como Ford, nem como Taylor, mas como um gestor do Século XX.

A inovação e a mudança cultural, ao invés da preservação da cultura organizacional são tônicas em quase todos os debates sobre gestão empreendedora. Os executivos não mais se prendem a exercícios de observância de uma missão fragmentada, ditada pelos fundadores das empresas, mas sim observam o contexto da realidade para a qual a empresa se propõe, e procuram transmitir isto aos funcionários. E a flexibilidade demandada não afeta o objetivo principal, e não tumultua a razão da existência da organização. Observa-se, dentro deste quadro de flexibilidade, uma completa desregulamentação de controles externos, o que parece ser benéfico para a atividade livre e descomprometida dos vários setores do empreendimento. A ênfase, como já citado, vem de encontro aos objetivos e enfoca os resultados, em vez de estar calcada nos meios e nos procedimentos. Talvez resida aí a necessidade da desregulamentação e da desburocratização.

A flexibilização também atinge os pontos mais delicados, envolvendo os profissionais e os trabalhadores das empresas, chegando aos níveis de maleabilidade de horários e do próprio trabalho dos funcionários. E isto não era imaginado na última década. A ênfase se dá na qualidade de vida das pessoas, incluindo as pessoas da sociedade externa,

interna e dos trabalhadores da organização. Isto inclui o aspecto do compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços, além de agregar inúmeros aspectos da motivação no trabalho das pessoas. A qualidade, muito citada e incluída nos tópicos mais avançados de gestão de empresas, inclui a participação da sociedade na estrutura administrativa, e a preocupação com o meio-ambiente. No trabalho, a qualidade é apreciada e demonstrada em estruturas de recompensas ao êxito, e não mais em punições quando não se atinge um objetivo predeterminado.

Existe, em realidade, uma maior liberdade no trabalho. As pessoas têm a seu favor um grande aliado, a organização participativa. A qualidade do serviço aumento, a qualidade de vida dos empresados também, e, por consequência, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

A descentralização dos controles externos que restaram também se destaca como fator importante, e, por que não, imprescindível ao processo de desenvolvimento de uma nova fórmula de execução, uma nova forma de trabalho, um novo modelo de gestão. Tem-se imaginado um novo modelo de orientação, de sistemática, de comunicação e de conscientização no mercado empresarial. As perspectivas de controle mudaram, e estão muito mais abertas e abrangentes do que outrora. Traça-se hoje um comparativo com os tratados nas últimas décadas. Fala-se hoje, em termos de controle, em uma perspectiva ampla, e não limitada como já era determinado. Em termos de controle, por exemplo, trata-se de que seja realizado por todos, e não de cima para baixo. O controle já não é um sistema, é uma atitude. A ênfase nos modelos de gestão atual é na automotivação e no autocontrole, e não no cumprimento de tarefas. O controle de gestão tem em voga o desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo e melhora da posição competitiva, enquanto antes era o controle conceituado como medida de resultado, baseado na análise de desvios e de geração de relatórios, muitas vezes arquivados por serem desnecessários, inúteis ou intempestivos. Hoje o contexto das empresas é mais amplo, abrangendo o contexto social, a sociedade, a cultura, as emoções e os valores dos indivíduos; antes era limitado, com normas rígidas, padrões exacerbados e calcado em valores monetários. O fundamento teórico do empreendimento está relacionado intrinsecamente com aspectos de antropologia, de psicologia e de sociologia, e está interessado em promover a interrelação entre estes fatores. Por fim, os mecanismos de controle graduam-se no entendimento do formal e informal, do aprendizado e de outras variáveis, e não mais se baseia o controle de gestão no resultado apurado pela Contabilidade.

Vivemos em um mundo novo, e os modelos de gestão a serem adotados, devem prever tais perspectivas de controle, para não estarem defasados em relação a todos os fatores exógenos envolvidos com as sociedades.

Prof. Aderbal Nicolas Müller