

PESSOAS COM UM IDEAL DE GESTÃO OU UM MODELO DE GESTÃO IDEAL: AS DIFICULDADES DE UM PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Lúcio De Souza Machado

EDUARDO JOSÉ DOS SANTOS

SUELY DE SOUZA LUZ SANTOS

MICHELE RÍLANY RODRIGUES

Resumo:

O artigo tem por objetivo analisar o grau de homogeneidade de conhecimento e de compreensão de conceitos aplicados a modelo de gestão entre o grupo de gerentes e de proprietários de uma empresa nacional de médio porte, em processo de profissionalização de sua gestão, concomitantemente ao desenvolvimento de um modelo próprio, após várias reuniões de trabalho, seminários e discussões acerca do tema. A pesquisa é classificada como um estudo de caso, onde se buscou avaliar com amplitude todos os conceitos ligados aos temas: ambiente, sistema empresa e controladoria. Utilizou-se ainda de uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos, com a subsequente aplicação de um questionário para levantamento de dados. O resultado mostrou que não há uma uniformidade de conceitos importantes, que pode comprometer o sucesso da transição do modelo de gestão familiar para um mais profissionalizado. Além disso, ficou comprovado que mesmo havendo previamente um trabalho de conscientização dos executivos, os assuntos não foram bem aproveitados, devendo as causas ser investigadas com mais propriedade em outros estudos.

Área temática: Controladoria

Pessoas com um ideal de gestão ou um modelo de gestão ideal: As dificuldades de um processo de profissionalização

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar o grau de homogeneidade de conhecimento e de compreensão de conceitos aplicados a modelo de gestão entre o grupo de gerentes e de proprietários de uma empresa nacional de médio porte, em processo de profissionalização de sua gestão, concomitantemente ao desenvolvimento de um modelo próprio, após várias reuniões de trabalho, seminários e discussões acerca do tema. A pesquisa é classificada como um estudo de caso, onde se buscou avaliar com amplitude todos os conceitos ligados aos temas: ambiente, sistema empresa e controladoria. Utilizou-se ainda de uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos, com a subsequente aplicação de um questionário para levantamento de dados. O resultado mostrou que não há uma uniformidade de conceitos importantes, que pode comprometer o sucesso da transição do modelo de gestão familiar para um mais profissionalizado. Além disso, ficou comprovado que mesmo havendo previamente um trabalho de conscientização dos executivos, os assuntos não foram bem aproveitados, devendo as causas ser investigadas com mais propriedade em outros estudos.

Palavras-Chave: Ambiente. Sistema Empresa. Controladoria.

Área Temática: Controladoria.

1 Considerações iniciais

O surgimento de uma empresa, ou empreendimento, é geralmente marcado pela vontade, determinação e entusiasmo do fundador, ou do grupo de fundadores. Geralmente essa pessoa, ou grupo, constrói uma carreira em alguma empresa de grande ou médio porte, com relativo sucesso, e, em um determinado momento dessa carreira, seja por vontade própria ou induzido pela oportunidade percebida, acaba por se deixar levar pela idéia de empreender.

Em obtendo sucesso na empreitada, esse empreendimento cresce, e, durante esse crescimento, vai impondo necessidades de todas as naturezas, como por exemplo, pessoas com qualificações específicas, capital de giro, formalização das relações com clientes e fornecedores, além da necessidade de formalização dos processos internos.

É nessa hora que muitas empresas acabam enfrentando inúmeros problemas como aqueles de ordem de logística e principalmente financeiros, chegando, em casos extremados, a apresentar crises de identidade, isto é, os funcionários e a própria empresa não conseguem “entenderem” as necessidades e a visão do (s) proprietário (s).

Por outro lado, quando os gestores proprietário conseguem entender a complexidade de problemas da espécie, inicia-se a fase da tentativa de modificar o modelo de gestão. Nesta etapa surge, a necessidade de discussão, apresentação de idéias, reverem conceitos, paradigmas e uma série de assuntos ligados ao modelo de gestão, como o ambiente, o sistema empresa e a controladoria..

O presente artigo pretende identificar o nível de concordância dos gestores, sendo estes proprietários e gerentes, em relação a conceitos clássicos sobre ambiente, sistema empresa e controladoria. O estudo foi realizado logo após amplas discussões envolvendo a

transição do modelo de gestão familiar para um mais sofisticado, com maior participação da controladoria.

3 Breve relato sobre o ambiente de gestão da empresa pesquisada

A empresa pesquisada é a holding de um grupo econômico que possui investimentos nas áreas de tabaco, de alimentos e farmacêutica, que administra um total de 8 empresas. Essa holding, além dos proprietários, possui ainda uma estrutura de gerentes que, a princípio, interage com a estrutura gerencial das empresas controladas, no sentido de orientar os planos estratégicos específicos de cada uma com o objetivo de aproveitar as sinergias existentes nos diversos empreendimentos.

Esse grupo de gerentes, conforme levantado na pesquisa, deparou-se com uma estrutura da organização, cujo ordenamento indicava para uma administração familiar, notadamente pela centralização de decisões e pouca libertada de atuação dos gestores corporativos ou operacionais, visualizados na matriz de hierarquização existente.

A contraposição entre esses dois modelos gerou, num primeiro momento, um rápido *turn over* desses novos gerentes, como consequência da não aderência entre esses níveis da estrutura; num segundo momento, detectou-se a necessidade da implantação de um modelo de gestão que proporcionasse tanto a profissionalização do nível operacional como a retenção dos talentos gerenciais já existentes no negócio.

Por outro lado, a idéia de estruturar uma empresa de participações no Grupo, capaz de fornecer uma ampla gama de serviços e de inteligência às empresas coligadas e controladas, criou também a necessidade da estruturação de um modelo consistente de gestão que efetivamente fosse capaz de agregar valor aos negócios das empresas.

A percepção das empresas do Grupo, em função do modelo familiar até então existente, era a de que a empresa de participações não tinha um modelo de atuação eficiente ou capaz de agregar valor aos seus negócios. Nesse sentido, caberia à empresa de participações estruturar seu modelo de gestão e ter nesse modelo o seu diferencial de atuação para a alavancagem dos negócios das empresas, justificando com isso a sua remuneração de serviços.

Tendo em vista todo o panorama anteriormente descrito, o modelo de gestão adotado priorizou a valorização e a conscientização dos líderes e colaboradores internos, através da difusão de um conceito intra-empresendedor de gestão, uma vez que esse conceito tem como vantagem a possibilidade de proporcionar o resgate do nível operacional construído no ambiente familiar anterior promovendo sua aderência ao nível gerencial recém constituído, criando, com isso, as bases para uma atuação voltada para as necessidades das empresas-cliente.

Esse processo demandou, paralelamente, a concepção de uma filosofia de gestão de pessoas, compreendendo a atração, retenção, motivação e desenvolvimento dos talentos internos do negócio. Trata-se de uma importante ferramenta justamente para alicerçar o conceito de uma empresa de participações capaz de agregar inteligência ao Grupo.

O modelo foi amplamente conceituado, disseminado e sedimentado nas equipes, através de palestras, seminários e dinâmicas de grupo, por empresas de consultoria com reconhecida experiência na condução desse processo de profissionalização, de forma a possibilitar a criação dos elementos suficientes para a sua aplicação efetiva.

A conclusão desta etapa do processo proporcionou a cada área a compreensão das suas habilidades e competências, por intermédio da concepção dos seus modelos de atuação e da formatação dos produtos que serão oferecidos aos seus clientes internos – na própria empresa de participações - e externos - nas empresas do Grupo; e, eventualmente, a futuros clientes não coligados.

Atualmente, os proprietários se preocupam com a formulação de metas de aplicação e com o estabelecimento de índices de controle de desempenho para a sua avaliação. Para que tal intento se torne viável, é necessária a utilização de ferramentas de planejamento de controle orçamentário, de forma que seja possível a precificação dos serviços, o controle e a avaliação dos recursos aplicados na prestação desses serviços e a aferição dos efetivos resultados econômicos oferecidos pelo modelo.

Como consequência dessa necessidade, as diversas áreas estão, neste momento, demandando informações que antes se concentravam na mão dos proprietários. Podemos esperar que, com a evolução desse processo, a tendência será a estruturação de uma Controladoria.

4 Metodologia de pesquisa

A pesquisa é classificada como um estudo de caso, de caráter exploratório, uma vez que visa mostrar as prováveis distorções e também a assertivas, dos dois principais grupos de executivos na empresa, que são os sócios e os gestores operacionais sobre as questões ligadas ao ambiente, sistema empresa e controladoria. Como premissa de pesquisa assumiu-se que para o desenvolvimento de um modelo de gestão eficaz, tanto os proprietários quanto os gestores, devem ser conscientes destes conceitos.

Para a obtenção dos dados necessários à realização do estudo, foi utilizado um questionário, na forma de uma escala de Likert, tendo por premissa que essa metodologia é o melhor recurso para a aferição das distorções conceituais entre grupos perante uma situação ou afirmação. O questionário foi composto por um total de 20 afirmações, previamente testadas.

O objetivo central do estudo é a comparação entre as respostas obtidas dos gestores corporativos, tratados como gerentes em nossa tabulação de dados, com aquelas apresentadas pelos proprietários, identificando-se os potenciais problemas de interpretação e compreensão de conceitos entre os estes dois grupos, que podem trazer prejuízos ao processo de implantação do modelo de gestão da empresa, colaborando futuramente para a ocorrência de desgastes no estabelecimento de metas, acompanhamento dos controles internos, bem como, na tomada de decisões.

Registra-se que isto se após amplas discussões internas sobre as mudanças necessárias quanto ao modelo de gestão.

5 Referencial teórico e Resultado da Pesquisa

5.1 Lógica do trabalho

Com o propósito de facilitar o entendimento sobre os resultados alcançados com a pesquisa de campo, optou-se por apresentar diferentemente de outros trabalhos da espécie, o referencial teórico junto às análises efetuadas dos dados tabulados. Cada tópico inicia-se com a fundamentação teórica, de onde surgiu a formulação a afirmativa inclusa no questionário, seguida dos comentários conclusivos advindos dos resultados alcançados com a pesquisa.

5.1 Fatores Ambientais

O modelo de gestão na visão de Peleias (1999) é um conjunto de princípios que define a forma de gestão da empresa”. Assim sendo, a forma com que a empresa o utiliza na

condução das decisões pode induzir o empreendimento ao sucesso ou ao fracasso. Esse modelo está diretamente ligado à missão, crença e valores existentes nas organizações.

A missão é composta, segundo Guerreiro (1999), por valores fundamentais da entidade, por produtos e serviços oferecidos, por mercados de atuação e pela clientela a ser atendida. Representa todo o arcabouço de ideais trazidos pelos proprietários e principais executivos a empresa.

Por outro lado crenças e valores, conforme Padoveze (2002), são conceitos que formam a estrutura organizacional da empresa e por isso tem impacto na forma de gerir da empresa, criando-se assim um modelo.

Objetivando materializar os pensamentos das principais categorias imbuídas no processo de profissionalização da empresa em análise – gerentes e proprietários – foi feita a primeira afirmativa, quanto ao ambiente empresa: **O sucesso de um empreendimento está diretamente relacionado ao modelo de administração (gestão) a ser adotado.**

Tabela 1 – Respostas a afirmação 1

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	57%	33%
Concordo parcialmente	43%	33%
Discordo parcialmente	0%	33%

Pelos dados processados, percebe-se que na visão dos gerentes o sucesso do empreendimento está diretamente relacionado ao modelo de gestão adotada pela empresa. Tal consenso, no entanto, não se verifica no grupo dos proprietários, onde 33% responderam que discordam parcialmente. Esse fato evidencia um viés autoritário ao processo de gestão da empresa, uma vez que o modelo de gestão, de certa forma, dá maior autoridade e autonomia ao corpo de gerentes.

5.2 A interação de empresa com ambiente e a garantia de sua continuidade

Quando se fala em continuidade empresarial tem-se como elemento norteador o conceito de eficácia, a qual é caracterizada pela capacidade da empresa alcançar seus objetivos e, como consequência, atingir sua missão.

Guerreiro (1999, p. 90) ensina que a “garantia de continuidade da empresa é obtida quando o valor econômico dos bens e serviços que a empresa produz e oferece ao mercado torna-se superior ao valor econômico dos recursos (bens e serviços) que a empresa obtém do mercado e consome no processo produtivo de agregação de valor”.

Peleias (2002, p. 3) destaca que “na medida em que a empresa satisfaz, de forma contínua, as necessidades do ambiente no qual se insere com seus produtos e serviços, atinge sua missão e cria as condições necessárias à garantia de sua continuidade”.

Com base na conceituação dos renomados professores, formulou-se a segunda afirmativa aos gestores da empresa, no intuito de determinar suas posições em relação a garantia de continuidade da empresa: **A continuidade de uma empresa não está relacionada a eficácia dos seus administradores.**

Tabela 2 – Respostas a afirmação 2

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	67%
Concordo parcialmente	29%	33%
Discordo parcialmente	14%	0%
Discordo totalmente	14%	0%

As respostas obtidas e apresentadas na tabela 2 demonstram que ambos os grupos entendem que a continuidade depende da eficácia de seus gestores. Fato preocupante identificado nesta questão foi a existência de gerentes que não partilhem de tal convicção. É esperado que todos os funcionários, e não apenas seus gerentes e proprietários, busquem garantir a continuidade da empresa por intermédio do atendimento as demandas que o mercado lhe faz.

5.3 Conceito de Sistemas - Divisão de sistema empresa em subsistemas

Prosseguindo as análises comparativas, passa-se a fase de entendimento do que seja sistema e seus atributos. Para Bio (1987) sistemas podem ser compreendidos como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Esses elementos interdependentes que interagem entre si podem ser chamados de subsistemas.

Oliveira (1991), por sua vez, direciona seu pensamento à empresa, classificando-a como um sistema aberto, propondo, inclusive, uma divisão desse sistema em vários subsistemas, hierarquizando-os, de acordo com um grau de importância, como segue:

- Subsistemas principais: técnico de produção e mercadológico;
- Subsistemas complementares: contábil, financeiro, recursos humanos, de apoio;
- Subsistemas de apoio: processamento de dados, organização e métodos, jurídico, etc.

Embora os subsistemas estejam dispostos em ordem de importância, vale destacar que um não existe sem que haja outros.

Para identificar a visão dos gestores sobre os pontos abordados neste tópico foram desenvolvidas três afirmações. A primeira delas e a terceira do questionário foi a seguinte: **Todo o sistema é formado por vários subsistemas, dando uma visão separada de cada unidade.**

A tabela 3 mostra que 67% dos proprietários concordaram totalmente com a afirmação e 33% não emitiram suas opiniões, seja por desconhecimento ou dúvida. Com relação aos gerentes, grande parte, 86%, afirmaram que concordam que o sistema deve ser dividido para maior visão das unidades. Novamente encontramos gerentes que não conseguem ter uma visão clara da empresa vista como um sistema, uma vez que não percebem a importância de uma visão detalhada da mesma, para uma adequada avaliação de seu todo.

Tabela 3 – Respostas a afirmação 3

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	29%	67%
Concordo parcialmente	57%	0%
Não concordo nem discordo	0%	33%
Discordo parcialmente	14%	0%

A quarta afirmação elaborada foi: **A visão separada de cada unidade nos conduz a realização de objetivos e metas.** Todos os proprietários mantiveram-se concordantes, embora 33% parcialmente, o que confirma o desconhecimento ou dúvida no grupo, como mostra a tabela 4.

Preocupante é o resultado obtido junto aos gerentes, os quais não apresentaram harmonia nas respostas, destacando-se que 29% deixaram de concordar ou discordar e 14% discordaram parcialmente.

De acordo com os pensamentos apostos no início do tópico, seria de fundamental importância a compreensão de que a divisão do sistema empresa em partes menores,

melhoraria o estudo dos problemas setoriais. Reforçando essa afirmativa, cabe lembrar que cada gerente é responsável por uma área da empresa e o normal seria que estes esperassem obter dados específicos de suas áreas para facilitar seu trabalho de gestão.

Tabela 4 – Respostas a afirmação 4

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	67%
Concordo parcialmente	14%	33%
Não concordo nem discordo	29%	0%
Discordo parcialmente	14%	0%

Fica claro através das respostas obtidas que a empresa deve promover debates junto a sua equipe de gestores, de forma a melhor esclarecer a importância deste conceito para fins de fixação de metas, apuração de indicadores de desempenho e mensuração de resultados.

Para uma compreensão mais extensiva do assunto, foi então formulada a quinta afirmativa: **Cada etapa de um sistema deve ser analisada de forma individual, se quisermos obter respostas completas de todo e qualquer problema surgido.**

As respostas obtidas nesta questão ratificam a percepção de que a empresa necessita rediscutir o tema, como mostra a tabela 5, uma vez que o conceito não foi totalmente assimilado pelo grupo. Tais dúvidas podem colocar em risco toda a estrutura de definição de metas, de apuração de indicadores e de mensuração de resultados, prejudicando assim a tomada de decisão, a qual poderá ser feita com base na intuição.

Tabela 5 – Respostas a afirmação 5

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	14%	0%
Concordo parcialmente	14%	0%
Discordo parcialmente	43%	67%
Discordo totalmente	29%	33%

5.4 O processo de mudança e o sistema empresa

Bio (1987, p.22) ressalta que as “ameaças externas precisam ser superadas; oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas.” O raciocínio é simples: quaisquer situações que possam ter impacto negativo sobre o resultado da empresa precisam ser estudadas e eliminadas. Cabe aos gestores toda a responsabilidade pelos estudos e pelo desenvolvimento de medidas eficazes na solução das ameaças. Por outro lado, as oportunidades para alavancar os resultados econômicos devem ser aproveitadas com rapidez, evitando a surpresa de um concorrente chegar à frente, por exemplo.

Com a crescente concorrência dos mercados, as empresas se vêem obrigadas a buscar melhores formas de gerenciamento, pois, segundo Bio (1987: 22), “os níveis de eficiência exigem aperfeiçoamento contínuo para a empresa sobreviver ao acirramento da competição ou para se criarem melhores condições competitivas”.

Não é fácil implementar mudanças e auferir, de pronto, melhores resultados. A habilidade para tal, é cada vez mais um fator crítico de sucesso, e precisa ser trabalhada para garantir a continuidade do negócio. Neste sentido foi colocada no questionário a sexta afirmação: **Os gerentes são responsáveis pelas medidas eficazes contra ameaças ao resultado da empresa.**

A tabela 6 retrata o resultado alcançado:

Tabela 6 – Respostas a afirmação 6

	Gerentes	Proprietários
--	-----------------	----------------------

Concordo totalmente	43%	67%
Concordo parcialmente	43%	33%
Não concordo nem discordo	0%	0%
Discordo parcialmente	14%	0%

Apesar da grande maioria dos respondentes concordarem com a afirmativa – 86% dos gerentes e 100% dos proprietários – conforme dados da tabela, ainda encontramos gerentes que não se vêem como responsáveis pelo sucesso da empresa. Um cuidado especial deve ser tomado pela empresa na implementação de seu modelo de gestão, uma vez que a omissão total ou parcial dos gestores em relação ao acompanhamento de indicadores, bem como, na adoção de ações corretiva a tempo, pode levar a empresa a sofrer prejuízos desnecessários em sua operação.

5.5 Sistema de informações

Na opinião de Bio (1987: 25), “sistema de informações é um subsistema do sistema empresa e, dentro da mesma linha de raciocínio, pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistema de informação, por definição, interdependentes.”

Para compreensão da dimensão deste conceito, basta saber que o ambiente econômico é formado por quatro agentes: os indivíduos, as empresas, o setor público e o resto do mundo, os quais atuam concomitantemente. Destes, pode-se afirmar que a pedra angular do processo econômico é os indivíduos, a quem pertencem os recursos e que, ao mesmo tempo, devem ter suas necessidades satisfeitas.

Tendo como base essas idéias, foi formulada aos gestores a sétima afirmativa como segue: **A pedra angular do processo econômico é os indivíduos, os quais devem ter suas necessidades satisfeitas.** O resultado encontra-se condensado na tabela 7.

Tabela 7 – Respostas a afirmação 7

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	0%
Concordo parcialmente	29%	33%
Não concordo nem discordo	0%	67%
Discordo parcialmente	14%	0%
Discordo totalmente	14%	0%

Verifica-se que 67% dos proprietários optaram pela neutralidade e 33% concordaram com a afirmação. Tal fato é, no mínimo, interessante, uma vez que a proposição de um sistema de intra-emprededorismo induz ao pensamento de que os proprietários tem como premissa a satisfação do indivíduo como um fator de sucesso. Tal entendimento, por exemplo, é identificado no grupo de gerentes, os quais, em 72% das respostas, indicaram concordância.

Como já vem sendo observado nas questões anteriores, novamente encontramos respostas antagônicas, pois 28% dos gerentes não concordaram com a afirmativa.

Volvendo a análise para o sistema de informações gerenciais, primeiro faz-se necessário a compreensão de alguns conceitos básicos dos elementos trabalhados por esse sistema. Num instante inicial têm-se os dados, que trabalhados viram informações.

Em função desse conceito foi apresentada a oitava questão, aos gestores: **Dados brutos sobre a empresa não conduzem a uma compreensão de determinado fato ou situação.**

Tabela 8 – Respostas a afirmação 8

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	57%	67%

Concordo parcialmente	29%	33%
Discordo parcialmente	14%	0%

As respostas obtidas a essa pergunta foram satisfatórias, sendo que 86% dos gerentes e 100% dos proprietários concordam com a afirmação, mesmo que uma minoria o faça parcialmente. No entanto, continua-se a tendência de um pequeno grupo discordar de conceitos básicos, neste caso 14% da massa dos gerentes. Apesar de tal atitude poder representar uma falta de compreensão do conceito, por ser um fato constante durante a pesquisa, pode-se considerar que essa massa de gerentes tem realmente problemas de compreensão seja dos conceitos, seja dos objetivos do trabalho de gestão.

Finalizando a análise acerca do sistema de informações, foi desenvolvida mais uma afirmação, a nona, abordando o sistema de informações gerenciais, baseado no pressuposto de que esse sistema de informações, quando está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais. Segue a afirmação: **Informações gerenciais são aquelas necessárias ao processo decisório da empresa.**

Tabela 9 – Respostas a afirmação 9

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	71%	67%
Concordo parcialmente	14%	33%
Discordo totalmente	14%	0%

As respostas obtidas e mostrada na tabela 9 ratificam o entendimento de que um pequeno grupo de gerentes, 14% dos respondentes, possui problemas de compreensão do conceito, devendo a empresa estar atenta a necessidade de reapresentar e rediscutir esse conceito quando da fase de desenvolvimento de metas e de indicadores de desempenho, de forma a evitar problemas de interpretação e manutenção das operações da empresa.

5.6 Sistema empresa e modelo de gestão

A caracterização da missão tem importância fundamental para o sucesso do empreendimento, uma vez que a fixação do objetivo tem impacto direto no funcionamento do sistema e condiciona a estruturação e interação de seus subsistemas componentes, de acordo com Guerreiro (1999).

Segundo Peres Júnior et. al. (1997, p. 16) “o modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados”.

Conceito mais amplo de modelo de gestão tem Parisi in Catelli (2001, p. 270), o qual afirma que o mesmo “é a carta magna de uma entidade econômica”. Segundo esse conceito o mesmo dita as regras na organização quanto ao processo de tomada de decisão.

Buscou-se pela pesquisa estabelecer o grau de entendimento dos gestores quanto o sistema empresa e o modelo de gestão, tendo sido formuladas mais algumas afirmações inerentes ao tema, as quais serão abordadas na sequência do trabalho.

A tabela 10 traz as respostas obtidas para a primeira das questões, que na ordem é a décima: **Missão são os valores intangíveis trazidos às organizações pelos seus proprietários.**

Tabela 10 – Resposta a afirmação 10

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	0%	67%
Concordo parcialmente	14%	0%

Discordo parcialmente	86%	33%
-----------------------	-----	-----

Essa questão teve um perfil de respostas bastante preocupantes: 67% dos proprietários concordam totalmente com essa afirmação, a qual foi distorcida em sua apresentação propositadamente.

Por toda a teoria desenvolvida em torno desse tema, têm-se como uma verdade o fato de que não apenas os proprietários, mas todos os executivos da empresa colaboram com a missão da empresa, por intermédio de seus valores intangíveis.

Apesar de se verificar tal consciência em 86% dos gerentes e em 33% dos proprietários, pode se deduzir que a empresa deve rediscutir esse tema antes de toda e qualquer tentativa do estabelecimento de metas e do desenvolvimento dos índices de desempenho, sob pena destas refletirem apenas e tão somente a visão e as intenções dos proprietários, fato que pode levar o modelo de gestão ao descrédito junto ao corpo gerencial, o qual não se identificará com as premissas adotadas.

Num segundo instante, depois de tratados conceito e importância da missão, foram então apresentadas mais duas afirmações sobre crenças e valores da organização, cujos conceitos teóricos foram apresentados no primeiro tópico deste grupo: **Crenças e valores de uma empresa devem refletir de forma simples, direta e objetiva aquilo em que ela acredita.**

Em relação a essa questão encontrou-se uma quase unanimidade: 86% dos gerentes e 100% dos proprietários concordam com o conceito reconhecido e aceito pela literatura a respeito do tema, como mostra a tabela 11. Reiterou-se, todavia, a parcela de discordantes (14% dos gerentes), cuja razões devem ser investigadas em novas pesquisas.

Tabela 11 – Respostas a afirmação 11

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	86%	100%
Discordo totalmente	14%	0%

A outra afirmação, sobre o assunto crenças e valores foi a seguinte: **As crenças e valores são as formas como a empresa julga definir o sucesso empresarial.**

Apesar da afirmação 11 ter demonstrado que praticamente todo o grupo de proprietários e de gerentes assimilarem os conceitos relativos as crenças e valores de uma empresa, ao mudarmos a forma de apresentação dessa afirmação, no intuito de reforçar a existência de sua plena aceitação, teve-se uma surpresa: 33% dos proprietários e 28% dos gerentes discordam total ou parcialmente desse conceito sob essa nova apresentação, como mostra a tabela 12.

Tabela 12 – Respostas a afirmação 12

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	67%
Concordo parcialmente	29%	0%
Discordo parcialmente	14%	0%
Discordo totalmente	14%	33%

Tendo em vista essa ocorrência, seria prudente que a empresa voltasse a discutir esse tema, de forma a dirimir as dúvidas que eventualmente possam existir e evitar desgastes maiores quando da formulação de seu plano estratégico.

5.7 Subsistema institucional: As pessoas como peças chaves do processo econômico

Pode se entender que o subsistema institucional seja o principal de todos, pois congrega a missão da empresa, calcada nas crenças e valores dos proprietários e principais executivos.

Apesar de nem sempre formalizado de forma devida, podemos afirmar que toda empresa possui um modelo de gestão. Assumindo as afirmações acima como verdadeiras, foi apresentada ao grupo de gestores a seguinte afirmativa: **Nem toda a empresa possui um modelo de gestão.**

Apesar de desenvolvida de forma distorcida, de forma a testar a real compreensão do grupo a respeito desse tema, foi encontrado um resultado satisfatório, uma vez que 100% dos proprietários e 72% dos gerentes discordaram da afirmativa, como mostra a tabela 13:

Tabela 13 – Resposta a afirmação 13

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	14%	0%
Não concordo nem discordo	14%	0%
Discordo parcialmente	43%	0%
Discordo totalmente	29%	100%

Cabe apenas registrar os 28% dos gerentes, que mantiveram suas respostas antagônicas, mostrando desconhecem os fundamentos teóricos de um modelo de gestão.

Objetivando ratificar o pleno entendimento dos conceitos que envolvem o subsistema institucional foi apresentada a seguinte afirmação no questionário: **Todo modelo de gestão é sustentado na missão, nas crenças e nos valores dos proprietários, bem como, dos principais executivos.**

Sustentado essa afirmação cita-se Pereira in Catelli et.al. (2001, p. 55), segundo o qual o subsistema institucional relaciona-se aos propósitos do sistema empresa e à filosofia que orienta sua atuação em geral. Engloba o modelo de gestão da empresa, que se refere ao conjunto de crenças e valores especificamente relacionados à forma de administrá-la, tais como: grau de participação e autonomia dos gestores, critérios e avaliação de desempenho, postura gerencial etc.

Partindo então dessa ampla conceituação, como mostra a tabela 14, verifica-se que 100% dos proprietários e 57% dos gerentes concordam total ou parcialmente com a afirmativa apresentada.

Tabela 14 – Respostas a afirmação 14

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	14%	33%
Concordo parcialmente	43%	67%
Discordo parcialmente	29%	0%
Discordo totalmente	14%	0%

Em razão da existência de 43% de gerentes que discordam total ou parcialmente da afirmativa apresentada, deve a empresa rediscutir o tema, uma vez que parte relevante do seu corpo gerencial não entende a ligação direta entre a missão, crença e valores por eles trazidos a organização e o modelo de gestão. Talvez tal opinião seja oriunda da realidade atual da empresa, a qual, por possuir uma estrutura familiar, ainda não tenha exercitado suficientemente tal prática, porém, dada a intenção do desenvolvimento de um modelo de gestão e de uma gestão profissionalizada, cabe aos gerentes a responsabilidade de assumirem sua postura como agentes de mudança, sem medos ou paradigmas.

5.8 Subsistema de gestão

Esse sistema compreende todo o processo de gerenciamento, iniciando-se no planejamento, passando pela execução e finalizando com o controle; por essa definição percebe-se a ligação direta com os pilares da administração. Peleias (2002, p. 8) elenca os principais requisitos para um subsistema de gestão:

- Dependência da definição do subsistema institucional que, por sua vez, depende do modelo de gestão adotado pela empresa;
- Indicação de como chegar aos objetivos definidos;
- Atuação coordenada dos gestores convergentes para o planejamento estratégico e definição do plano estratégico;
- Após a definição do plano estratégico, realização do planejamento operacional, do qual resultam planos operacionais de curto, médio e longo prazo.

Uma vez destacado os elementos do processo de gestão, em especial seu papel nas organizações, foi apresentada a seguinte afirmação na pesquisa: **O processo de gestão é o principal processo decisório das organizações.**

Tabela 15 – Respostas a afirmação 15

	Gerentes	Proprietários
Concordo parcialmente	57%	67%
Discordo parcialmente	14%	33%
Discordo totalmente	29%	0%

Dada a clara intenção da empresa em desenvolver um modelo e de profissionalizar sua gestão, intenção essa defendida de forma veemente e unânime pelos proprietários, como se notou no desenvolvimento da pesquisa de campo, o resultado obtido causa certa estranheza, pois 33% dos proprietários discordaram, mesmo que parcialmente do conceito apresentado na questão. Da mesma forma, 43% dos gerentes também mantiveram-se discordantes.

Qualquer dúvida em relação a compreensão da afirmação levantadas anteriormente, poderá invalidar os esforços no desenvolvimento e implantação de gestão, por melhores que sejam os indicadores por ela desenvolvidos para o acompanhamento dos eventos empresariais praticados.

5.9 Conceito de eficiência e de eficácia

Foram tratados também no questionário os conceitos de eficiência e de eficácia, tão difundido no meio acadêmico e empresarial. Sobre o tema foi proposta a seguinte afirmativa: **Eficácia é a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico, cumprindo sua missão proposta.**

Conforme podemos observar na tabulação das respostas inserida na tabela 16, 66% dos proprietários e 72% dos gerentes concordam total ou parcialmente com a afirmativa apresentada. 33% dos proprietários discordaram parcialmente e 14% dos gerentes, discordaram totalmente. 14% dos gerentes se abstiveram de ter uma opinião a respeito.

Tabela 16 – Respostas a afirmação 16

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	33%
Concordo parcialmente	29%	33%
Não concordo nem discordo	14%	0%
Discordo parcialmente	0%	33%
Discordo totalmente	14%	0%

Guerreiro (1999) caracteriza a eficácia como a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico, cumprindo sua missão proposta. A garantia da continuidade somente é mantida quando os recursos obtidos no ambiente pelas vendas de bens, produtos e serviços suplantarem os gastos para a sua produção e gerenciamento.

Segundo a linha de pensamento de Guerreiro, os gerentes e proprietários que discordaram da questão elaborada segundo uma visão ampla do conceito de eficácia devem rever sua opinião, uma vez cabe a eles incentivar e orientar qualquer mudança na forma de gerir.

5.10 Controladoria

Este último tópico abordado no instrumento de pesquisa, visa levantar o conhecimento de proprietários e gerentes, em relação a teoria de Controladoria, a qual pode ser conceituada como a área ou setor das organizações que fornece subsídios aos gestores para tomada de decisão, podendo se atribuir a ela a condução de mudanças do modelo de gestão.

Até o momento deu-se ênfase ao papel dos gestores, a modelos e processos de gestão, porém nada se falou em termos de atos de gerência.

A gerência pode ser conceituada como sendo a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer.

O ato da gerência, portanto, é um processo não apenas executivo, no sentido de se tomar decisões ou de agir em prol de um resultado específico, mas também de pensar. Talvez seja essa última capacidade o que venha a destacar um bom gerente de um mau gerente. Agir e decidir podem ser aprendidos. Para pensar é necessário conhecimento, experiência, senso crítico, entre outros tantos dons.

Neste sentido a décima sétima afirmativa do questionário retratou este tema como segue: **O ato da gerência é um processo executivo de pensamento, no sentido de se tomar decisões ou de agir em prol de um resultado específico.**

Conforme o resultado obtido na tabulação das respostas, a mostrado na tabela 17, pode-se constatar que todos os proprietários e gerentes concordaram total ou parcialmente com a afirmativa acima, demonstrando uma clara consciência do ato de gerência na realidade empresarial.

Tabela 17 – Respostas a afirmação 17

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	33%
Concordo parcialmente	57%	67%

Uma vez verificada a compreensão dos gerentes e proprietários do ato de gerência, passou-se a buscar o entendimento geral em relação ao conceito e ao papel da Controladoria e do Controller.

De forma geral, o conceito de Controladoria pode ser considerado, segundo Oliveira (1998), como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade. Este conceito é bastante restrito, dando a Controladoria um status de órgão executor.

Cabe à Controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados. Quando do planejamento das atividades empresariais, a empresa espera atingir determinados objetivos econômicos para satisfazer os acionistas do empreendimento, e esses objetivos são o ponto central de atuação da Controladoria. (PADOVEZE, 2002, 36)

Segundo esse breve comentário envolvendo a Controladoria foi então apresentada aos proprietários e gerentes da empresa em análise a seguinte afirmação: **A Controladoria deve colaborar com a gestão através de indicadores de desempenho.**

Como mostra a tabela 18, o nível de concordância foi de 100% de concordância tanto por parte dos proprietários como por parte dos gerentes. Mas, vale destacar que 43% dos gerentes não concordaram plenamente, o que requer estudos futuros, para interação total dos conceitos.

Tabela 18 – Respostas a afirmação 18

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	57%	100%
Concordo parcialmente	43%	0%

Tentando depurar um pouco mais essa compreensão, procuramos explorar um pouco mais o conceito, de forma a não deixar dúvidas com relação a visão dos proprietários e dos gerentes em relação a Controladoria e, para isso, avançou-se um pouco mais sobre a teoria a respeito desta.

A necessidade de Controladoria está baseada na intenção dos gestores, dos empreendedores e ou dos proprietários em manter mecanismos capazes de aferir o quanto, e como, a empresa vem sendo eficiente na aplicação dos seus recursos na busca de seus resultados.

Dada a complexidade das necessidades percebidas pelos gestores, tem-se plena consciência de que a Controladoria não é um mero órgão de fiscalização, com características punitivas e coercitivas.

Neste sentido foi então formulada a seguinte afirmativa: **Cabe a Controladoria exercer uma influência crítica junto aos demais gestores.** A tabela 19 mostra que 100% proprietários e 43% dos gerentes entendem que a Controladoria não deve exercer uma posição crítica em relação aos demais gestores.

Tabela 19 – Respostas a afirmação 19

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	14%	0%
Não concordo nem discordo	14%	0%
Discordo parcialmente	29%	0%
Discordo totalmente	43%	100%

Seguindo a análise cita-se Padoveze (2002) para o qual a contraladoria deve informar formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os propósitos da empresa e, por conseguinte, obtenham eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidades.

29% dos gerentes discordam parcialmente desse conceito, o que leva a entender como natural dentro do processo de disseminação de conceitos, pois nem todos atingem o mesmo grau de compreensão.

Por outro lado, 14% dos gerentes se mostraram omissos a essa afirmativa e outros 14% concordaram totalmente, percentuais que se mostraram constantes durante toda a pesquisa, demonstrando de forma clara a não aderência de parte dos gerentes ao processo profissionalização da gestão.

Finalizando o questionário, foi apresentada uma última afirmação acerca do conceito de Controladoria: **O sucesso da Controladoria se mede na forma como a empresa consegue se adaptar as constantes variações ocorridas nos diversos sistemas em que esta é inserida.**

Para Riccio & Peters apud Menezes (2001),

as empresas necessitam de uma área responsável pela coordenação de gestão econômica; esta coordenação embute o estabelecimento de políticas, princípios e conceitos de gestão econômica, além da necessária integração entre os objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global.

O sucesso da controladoria, então, pode ser medido pela forma, segundo a qual a empresa consegue se adaptar as constantes variações ocorridas nos diversos sistemas em que esta é inserida.

Verifica-se pelas respostas constantes da tabela 20 que 67% dos proprietários e 43% dos gerentes concordam totalmente com a afirmativa.

Tabela 20 – Respostas a afirmação 20

	Gerentes	Proprietários
Concordo totalmente	43%	67%
Não concordo nem discordo	14%	0%
Discordo parcialmente	29%	33%
Discordo totalmente	14%	0%

Porém, 14% de gerentes ficaram neutros em relação a essa afirmação, o que demonstra uma insegurança quanto aos conceitos de Controladoria. Preocupante é a constatação de que 33% dos proprietários e 29% dos gerentes discordam parcialmente da afirmativa. Além disso, 14% dos gerentes discordam totalmente dela.

6 Conclusão

Conforme já abordado na introdução deste artigo a profissionalização de uma gestão de uma empresa familiar é um processo que deve ser conduzido de forma paciente, farta em conceituações e discussões, de preferência, de forma dinâmica, envolvendo tanto grupos de proprietários como o grupo de gerentes que serão os encarregados pelo sucesso do novo modelo de gestão a ser adotado pela empresa.

A pesquisa aqui apresentada demonstra de forma bastante clara o quanto conceitos podem ser deturpados ou ignorados, normalmente em razão das experiências, das expectativas e dos interesses pessoais das diversas pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de modelo de gestão.

Por intermédio da análise da tabulação do questionário, percebeu-se claramente o quanto gerentes oriundos da fase de estrutura de gestão familiar do negócio se mantêm herméticos a rediscussão de conceitos relacionados à forma de condução dos negócios. Mesmo sem identificação nominal destes, data a constância e correlação das respostas, tal situação é bastante clara.

Por um lado, os proprietários, ao procurarem permanecer na direção da empresa, ocupando cargos executivos, devem estar atentos em não manter uma tendência crítica e intervencionista na forma de pensar do grupo, fato pode gerar graves problemas na implementação do modelo de gestão. Por outro lado, sua presença tende a agregar maior confiança na “nova” gerência em relação aos seus direitos e obrigações perante a estratégia e aos objetivos da empresa, desde que essa participação se faça de forma equânime a estes gerentes, quanto aos conceitos, sua compreensão e assimilação.

Um ponto de forte atenção durante todo o processo deve ser a manutenção dos esforços na construção de um modelo de gestão ideal, evitando-se sempre que possível, a imposição de ideais de gestão pessoais, seja por imposição direta de proprietários, seja pela omissão de “futuros” gerentes, os quais não partilhem do compromisso assumido pela empresa, no intuito de garantir a sua continuidade.

Referências

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas: 2000.
- BEUREN, Ilse Maria et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Infomações: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987.
- CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRUZ, Rozany Ipaves. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo: USP, 1991.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MENEZES, Luiz Leite de. **Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital: uma abordagem como gestor da informação**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à contraladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para eficácia gerencial..** Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. 8. ed. São Paulo: Atlas: 2002.
- _____. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 1991.
- OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria: estratégia e operacional**. São Paulo: Thompson, 2002.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.