As particularidades dos modelos de gestão

Fonte: DCI,São Paulo, 8 fev. Carreiras & Gestão, p.B3.

Todos sabemos que as empresas são organismos vivos, compostos de pessoas, que nelas misturam emoções, sentimentos, ansiedades, alegrias e quantas mais manifestações humanas J

Também como as pessoas, cada empresa desenvolve sua personalidade própria, fruto de sua história, do estilo gerencial de cada líder que teve, dos objetivos dos acionistas e assim por diante. Dizem, os estudiosos, que desse conjunto de características forma-se a "cultura organizacional', código que estabelece o certo e o errado, os valores, a ética e assim por diante.

A cultura organizacional das pequenas e médias empresas se estabelece, a partir da personalidade do seu dono ou dos sócios, que a marcam indelevelmente. Nas grandes a cultura "da casa" se molda mais a partir de eventos do que a partir de pessoas e suas características.

Qualquer que seja o porte, toda empresa terá a "sua" cultura organizacional que efetivamente comandará sucessos e insucessos, virtudes e defeitos, comportamentos aprovados e condutas incompatíveis.

Os modelos de gestão eficazes ou ineficazes têm muito a ver com a cultura organizacional das empresas. Um executivo de sucesso em empresa grande que pretenda assumir uma empresa pequena ou média deverá avaliar, com muita clareza, a cultura organizacional local, para saber que estilo de liderança adotar e como conduzir sua gestão.

Com muita freqüência se encontram empresas pequenas ou médias em que o modelo de gestão, aprovado pela cultura da casa, pode ser chamado de gestão por "paixões e reações", significando que a organização informal prevalece sobre a organização formal, que as personalidades se sobrepõem à burocracia e que o padrão ê estabelecido sobre termos como lealdade, dedicação e antigüidade e a liderança é relativatnente feudal e paternalista.

As grandes organizações por seu turno, muitas vezes adotam um modelo de gestão que se caracteriza por "objetivos e resultados", com a organização formal privilegiada sobre a organização informal e onde organogramas, manuais, planos e programas são a estrutura básica e onde se premiam conceitos como delegação, comunicação, iniciativa e mérito medido por resultados. Nesse modelo, a liderança é, em geral, mais democrática e participativa.

Não se pode estabelecer que "gestão por paixões e reações" é mais eficaz do a 'gestão por objetivos e resultados " ou vice-versa. Lastreado quase sempre em uma história personalista do fundador ou da família, o primeiro modelo pode ser extremamente eficaz para os primeiros momentos da empresa, para sua sobrevivência inicial e até um certo ponto do seu crescimento. O grande problema é que a liderança empresarial não percebe o momento em que é preciso começar a mudar para o outro modelo e se mantém presa ao modelo anterior, sem perceber que a própria cultura da casa já sugere mudanças necessárias para enfrentar o crescimento. A pior situação é a da "'grande pequena empresa", administrada por paixões quando já alcançou significação mas continua sendo administrada de forma feudal

Laerte Cordeiro

O que se recomenda ao empresário é que esteja atento para o modelo de gestão mais compatível com sua organização. Leve em conta a cultura organizacional para não tentar fazer mudanças que depois serão combatidas pela "Casa", mas vá mudando o modelo com competência. Nenhuma empresa cresce e garante sucesso, no tempo, mantendo-se no modelo que privilegia o informal e o feudal

-LAERTE LEITE CORDEIRO

O autor é diretor presidente da Laerte Cordeiro Consultoria em Recursos Humanos