

Os desafios da gestão em empresas brasileiras

2010 . Ano 7 . Edição 61 - 13/07/2010

Edson Keyso de Miranda Kubo



As empresas brasileiras possuem modelos de gestão híbridos, que são marcados pela manipulação excessiva de imagens e muitas vezes desconectados dos problemas organizacionais. Observamos, sob o pós-modernismo, a hegemonia da imagem como um ativo valioso. O reflexo disso é que aparentar é mais importante do que ser, quando se trata de gestão. Isso se deve também à nova era de serviços que são, por natureza, intangíveis e precisam de imagens atrativas para reter os clientes. Assim, muitas empresas apresentam as suas imagens através de certificações e afirmações de que possuem uma administração estratégica de estoques, gestão estratégica de recursos humanos etc.

Não obstante, muitos gestores dizem que suas empresas apresentam no mais das vezes imagens que não correspondem à realidade interna. De acordo com eles, as empresas afirmam em seus sites que possuem uma gestão estratégica, mas na realidade os funcionários operacionais apenas executam suas tarefas e suas opiniões não são nem mesmo levadas em consideração pela cúpula administrativa; o planejamento não é tão "estratégico" assim e ainda é focado no curto prazo; as estratégias muitas vezes são histórias contadas em retrospectiva após uma série de tentativas e erros e as decisões não são tão racionais; em muitas organizações predominam reuniões sem objetividade para cobrir relatórios mal feitos e o excesso de papelório é muitas vezes um reflexo de problemas de comunicação.

Estes são alguns relatos gerais de estudantes de MBA que refletem um pouco da natureza contraditória entre a imagem que essas empresas apresentam e a realidade interna destas mesmas organizações.

Os investidores também reagem a essa onda de imagens. Se eles percebem que uma empresa não tem em seu site um determinado certificado ou mesmo uma ferramenta "estratégica", então não compram mais as ações desta empresa e o valor inevitavelmente decai. Mas na realidade, conforme os depoimentos, essas "imagens" nada têm a ver com a realidade interna de muitas empresas...

Outro fato a chamar a atenção são as modernas técnicas de gestão que muitas empresas dizem utilizar. Ferramentas gerenciais japonesas e técnicas japonesas de qualidade muitas vezes são implantadas sem a filosofia que deveria acompanhá-las. A todo momento novas tendências e ferramentas de gestão são apresentadas e adotadas pelas empresas nacionais em uma velocidade inimaginável. As terminologias são geralmente estrangeiras e estas ferramentas, de acordo com os relatos, geram mais conflitos do que resultados.

Até onde vai essa busca frenética pelo alinhamento às tendências gerenciais em detrimento da atenção aos recursos internos como competências, processos e

informações...?

Todo esse contexto leva à formação de modelos de gestão híbridos em muitas empresas brasileiras, desconectados do negócio e cheios de chavões, fórmulas de sucesso e maneiras prescritivas de abordar problemas.

Qual seria a saída para lidar com esses desafios da gestão?

De acordo com Henry Mintzberg, a saída está no gestor. De acordo com esse renomado professor, autor de um livro recentemente lançado em que critica os cursos de gestão sob o contexto norte-americano, esses cursos muitas vezes formam atores e não gestores.

A solução seria a formação de gestores que possam desenvolver, a partir dos recursos internos da empresa, de suas próprias experiências e conhecimentos, as soluções para os problemas. Assim, seria possível lidar com o outro desafio da gestão que é justamente o fato desse campo de conhecimento estar repleto de modismos gerenciais. É preciso ter cautela com os modismos, para que não resultem em fórmulas rápidas de sucesso e modelos milagrosos de gestão.

Em uma famosa escola de gestão na Espanha, a ESADE Business School, em Barcelona, pode-se observar que os cursos de gestão partem da realidade das empresas nacionais e moldam seus currículos de acordo com os desafios inerentes à sociedade. Mas no caso brasileiro, percebe-se ainda que a gestão passa por uma crise de identidade e se manifesta de modo incipiente em muitas organizações.

Assim, a melhoria do modelo de gestão das empresas nacionais passa pela educação dos futuros gestores, da preocupação com as questões nacionais e do desenvolvimento de abordagens ou técnicas gerenciais que nasçam do próprio Brasil e de suas inúmeras organizações. Cabe ressaltar que toda a sociedade está envolvida neste processo.

Não podemos mais avançar sem estratégias; sem planejamento de longo prazo; sem atenção ao nível operacional das organizações; sem o desenvolvimento de solução de problemas organizacionais a partir das competências dos funcionários locais e sem o desenvolvimento de uma cultura de gestão. A competitividade das empresas brasileiras depende da elucidação desses desafios.

Edson Keyso de Miranda Kubo é professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e da Universidade Cruzeiro do Sul nas disciplinas de Planejamento Estratégico, Teoria das Organizações e Gestão de Projetos.

Copyright © 2007 - DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO

É proibida a reprodução do conteúdo desta página em qualquer meio de comunicação sem autorização.
Revista Desafios do Desenvolvimento - SBS, Quadra 01, Edifício BNDES, sala 1515 - Brasília - DF - Fone: (61) 2026-5334