

BEYOND COVID-19: O QUE OS GURUS TÊM A DIZER PARA A GESTÃO?

BEYOND COVID-19: WHAT DO GURUS HAVE TO SAY FOR MANAGEMENT?

Fábio Frezatti

Universidade de São Paulo
frezatti@usp.br

RESUMO

Esta análise crítica tem por objetivo discutir as forças que podem afetar a gestão das organizações após a ocorrência da pandemia. Uma crise organizacional é diferente de uma crise mundial como a pandemia; entretanto, uma organização que não resolveu problemas de sua crise organizacional, numa crise estrutural macro, como a covid-19, terá ainda mais dificuldades. Os governos têm papel importante em termos de ações, estimulando recuperação, mas as organizações terão que se reinventar, de forma rápida e o mais segura possível. Para isso, a gestão deve ser adaptada, entendendo que demanda planejamento, execução e controle. A “lacuna” identificada foi a ausência da combinação de construto para atender às demandas das organizações em diferentes momentos de suas trajetórias. O texto pressupõe um ponto de partida balanceado entre o “de fora para dentro” com o “de dentro para fora” fortemente ancorado no contexto econômico-financeiro e social do ambiente externo em que se insere. A “contribuição” deste trabalho está na estrutura conceitual proporcionada pelo direcionamento, indicando elementos que devem ser considerados e tendo relevante “impacto” no ambiente econômico à medida que proporciona assertividade ao reposicionamento das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: modelo Greiner, fases organizacionais, planejamento e controle, controle gerencial

ABSTRACT

This critical analysis aims to discuss the forces that can affect the management of organizations after the pandemic crisis. An organizational crisis is different from a world crisis like the pandemic; however, an organization that has not solved problems of its organizational crisis, in a macro structural crisis like the covid-19, will have even more difficulties. Governments have an important role in terms of actions encouraging recovery, but organizations will have to reinvent themselves, as quickly and as safely as possible. For this, management must be adapted, understanding that it requires planning, execution, and control. The gap identified was the absence of a combination of constructs to meet the demands of organizations at different times in their trajectories. The text presupposes a balanced starting point between “from outside to inside” with “from inside to outside”, strongly anchored in the economic-financial and social context of the external environment in which it is inserted. The contribution of this work is in the conceptual structure provided by the direction indicating elements that must be considered and having a relevant impact on the economic environment as it provides assertiveness to the repositioning of organizations.

KEYWORDS: Greiner model, organizational phases, planning and control, management control

1. INTRODUÇÃO

Em abril de 2019, o mundo, literalmente, era bem diferente de abril de 2020. Poucas pessoas saberiam o significado das palavras coronavírus, isolamento social horizontal, preocupação com estoque de álcool gel, pandemia, incrível cobrança por lavar as mãos, técnica para colocar máscara no rosto, cumprimentar pessoas com a sola do sapato ou cotovelo, evitar aglomerações etc. A sociedade foi fortemente afetada, assim como os negócios, de maneira inusitada, pela crise, com surpresas sucessivas, informações desconstruídas, conflitantes e incertas, numa mistura de falta de conhecimento, pressões de várias origens e até oportunismo. Vivemos num ambiente de economia de guerra, no qual as pessoas foram afetadas tanto por decisões de governos nacionais, de governos de outros países e de organizações subordinadas ou não a alguma autoridade governamental. Ou seja, no caos, a hierarquia das estruturas se fragilizou e o mercado se ajustou como pôde.

De qualquer forma, as empresas precisam de agilidade para repensar seus negócios, ajustar seus planos, e a combinação das dimensões tempo \times incerteza \times segmentação do impacto proporciona enorme pressão sobre os gestores. O tempo é relevante para entender as várias fases da crise vivenciadas até chegar a um momento que se possa entender como a normalidade. A incerteza permeia a avaliação das estratégias das empresas porque os impactos na cadeia de valor podem ser entendidos em termos de tendência, mas a magnitude no tempo se torna mais difícil de ser avaliada. Quanto à segmentação, deve ser considerado que, embora a maior parte das organizações tenha perdas enormes, umas terão essas perdas arrefecidas no tempo e outras terão novas oportunidades de crescimento, em algum momento no presente ou no futuro. Perceber cenários em que algumas organizações se tornaram inviáveis e outras prontas para o crescimento é algo de extrema importância e decorre de uma análise cuidadosa em que reprojeter o futuro baseado no passado fica menos provável do que era em abril de 2019.

Essa movimentação provoca os pesquisadores da área de ciências sociais aplicadas que precisam ser ágeis nas suas pesquisas e comunicações. As organizações enfrentaram e enfrentarão dificuldades enormes para sobreviver durante e após a crise, que não se sabe quando será encerrada. Aliás, definir o que significa a crise da pandemia é passo importante e sem tanto consenso. De qualquer forma, com certezas e muitas incertezas, temos que ser rápidos nas proposições. Não faz sentido só gerar pesquisas sobre as organizações anos depois da ocorrência, tal como estudar mortes anos depois do velório.

Dentre os vários esforços, as organizações precisarão pensar e repensar seu futuro, numa abordagem em que o fator disruptivo não tem paralelo na história recente. Uma “tentação” muito comum consiste em buscar algumas ações que proporcionem respostas que façam sentido para os gestores, mas que sejam mirabolantes e pouco ortodoxas desde que prometam efeito rápido. Muito embora possam existir, há conceitos, abordagens e modelos, de alguma forma testados e implementados, que podem proporcionar apoio sem riscos adicionais do exotismo não testado. Essa provocação motiva o desenvolvimento deste artigo, a partir da seguinte questão de pesquisa: como as organizações podem se redirecionar durante e após a pandemia de 2020?

A relevância deste trabalho está ligada ao fato de que as organizações necessitam de embasamento para analisar suas operações e redirecionar seus negócios, e a contribuição do trabalho consiste em proporcionar uma possível lógica que combine e integre construtos para que esse repensar ocorra.

2. CONSTRUTO PARA A ANÁLISE E ESCOLHA DOS GURUS

A configuração dos conhecimentos demandados na organização para o tratamento do tema, pela ótica da gestão, não se apresenta em função de leis e regras com poder coercitivo. Devem levar em conta a forma de pensar de quem manda na organização e do seu modelo de gestão.

No ambiente acadêmico, chamamos esse conjunto de conhecimentos de construto teórico, ou seja, uma abordagem conceitual que seja o pano de fundo para o trabalho e que possa ser moldada para a sua organização. É isso que pode reduzir ou eliminar os achismos, inevitáveis em temas amplos com necessidades de respostas rápidas e sem muitos parâmetros para se referenciar. Partindo do construto, no seu devido contexto, os executivos devem tomar suas decisões e gerir os negócios.

A escolha do construto depende da visão, experiência e crença do pesquisador na estruturação conceitual proporcionada pelos gurus. Dizemos que trazemos as referências para conversar e para nos orientar. Para os objetivos deste trabalho, precisamos de, pelo menos, três referenciais: i) sobre o “planejamento” para filtrar demandas de organizações heterogêneas; ii) sobre o “controle gerencial” para ligar estratégia à ação com mecanismos para a operacionalização, o controle e a realimentação; e iii) sobre um “modelo de desenvolvimento organizacional” para proporcionar um *frame*, um pano de fundo para olhar as organizações em diferentes momentos de suas existências.

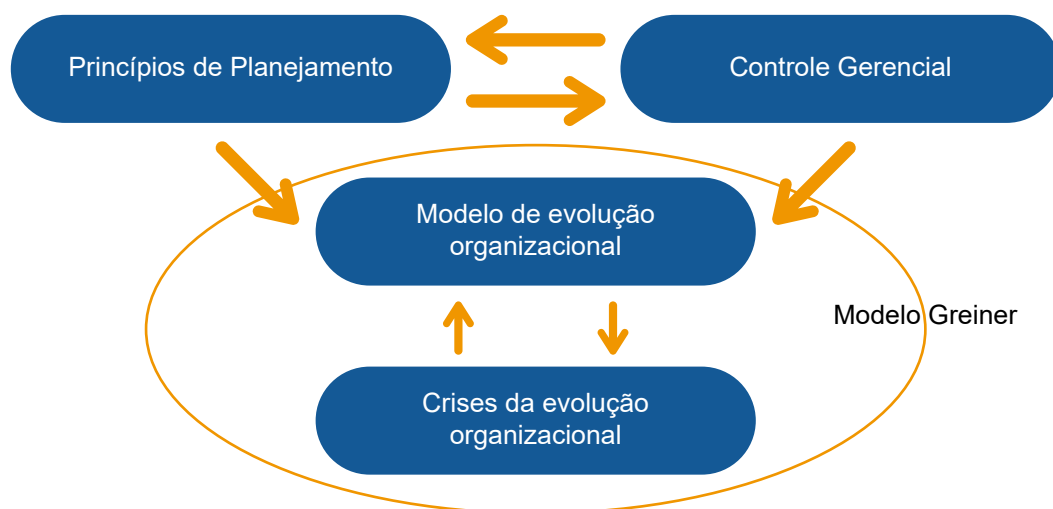


Figura 1 Relacionamento entre construtos

A Figura 1 indica os construtos relevantes para o tema escolhido, já que organizam o potencial de análise de um cenário em que se vislumbram uma crise e uma retomada, durante e após a crise. O tema “princípios de planejamento” é necessário para que seja colocado um ponto de partida para a análise; sem ele, a análise não fica ancorada e não sabemos o *status* inicial, facilita e permite organizar as carências na discussão sobre o controle gerencial. Ir para uma guerra sem estar preparado é tudo o que não devemos fazer. Em contrapartida, os princípios de planejamento devem se moldar aos vários tipos de organizações, em seus diversos estágios de desenvolvimento.

O “controle gerencial” consiste não só numa ferramenta, mas num conjunto de elementos que serão encontrados no modelo de evolução organizacional ao longo do tempo, proporcionando estrutura para a gestão na continuidade ou na ruptura. Com o “modelo de evolução organizacional”, precisamos de uma abordagem que possa contemplar empresas diferentes, sejam jovens ou maduras, de grande ou de menor porte etc. Além disso, as crises são importantes para que a organização possa se reposicionar, planejar e gerenciar as mudanças. Com o modelo, as organizações podem separar crises que já existiam antes da pandemia de crises estruturais mais amplas que demandam respostas estratégicas até de ruptura.

Para este trabalho, escolhi três gurus seminais que influenciaram todo o pensamento de várias décadas e, ao voltar para esses autores, podemos, até mesmo, testá-los em termos de longevidade e abrangência, além de atualizá-los. Escolhi Glenn Welsch, para trazer princípios de planejamento, Robert Anthony, para identificar a importância do conceito de controle gerencial, e Larry Greiner, para emprestar o modelo de desenvolvimento organizacional.

3. OS PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO

Welsch (1994) ofereceu uma concepção estruturada do desenvolvimento do orçamento empresarial a partir da visão estratégica. Dentre as várias contribuições, a lógica de princípios de sustentação do planejamento perdura atualmente. Estabeleceu 10 princípios de planejamento que permitem organizar e monitorar uma parte relevante da gestão. Os princípios antecedem a montagem de um instrumento de planejamento e controle e, se não estiverem impregnados na organização, o instrumento pode não ser efetivo ou não contribuir na sua plenitude. Podem até existir, mas não atenderão às demandas esperadas.

Os princípios são: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, comunicação integral, expectativas realísticas, oportunidade, aplicação flexível, acompanhamento e reconhecimento individual e do grupo (FREZATTI, 2015; WELSCH, 1994). São igualmente importantes e devem ser dosados ao longo da vida das organizações, tanto na perspectiva de desenvolvimento como nas crises. Nas crises, as vulnerabilidades se tornarão mais agudas e evidentes e os mecanismos do controle gerencial poderão deixar de atender às expectativas se não forem ajustados às etapas (GREINER, 1998).

A apresentação dos princípios é sequencial com forte dependência do princípio anterior. Em outras palavras, caso o primeiro princípio do envolvimento administrativo não seja praticado e incorporado à cultura de planejamento, a adaptação organizacional, que seria o princípio seguinte a ser tratado, não ocorrerá na sua plenitude, por exemplo.

O exercício não pode ser episódico, mas acompanhado ao longo do tempo. É como a manutenção de um navio: se não ocorrer periodicamente, descobriremos que perdemos o ativo quando esse **já estiver destruído. Além da necessidade em si, a própria evolução demandará** respostas que articularão tanto a eficiência do controle gerencial como o impulso para as migrações nas fases organizacionais.

4. CONTROLE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O termo controle gerencial é atribuído a Robert Anthony, algumas décadas atrás, quando as demandas eram bem diferentes em termos de amplitude, tecnologia e tipos de negócios, mais limitadas e relativamente mais estáveis. De qualquer forma, é uma das definições mais pragmáticas aceitas sobre controle gerencial, pois considera

que o controle gerencial consiste no conjunto de processos pelos quais os gestores devem assegurar que os planos sejam efetivamente realizados para alcançar os objetivos e metas organizacionais (ANTHONY, 1970).

Para que os processos se desenvolvam, uma estrutura num sentido amplo é necessária. Leva em conta estrutura organizacional, pessoas, sistemas de informações, procedimentos e ritos que podem ser integrados ao modelo de desenvolvimento organizacional. Essas demandas estruturais podem ser integradas com os elementos do modelo organizacional tratado neste trabalho.

Os gestores são os responsáveis pelo desenvolvimento tanto do planejamento quanto da execução e do controle. Para tanto, utilizam os artefatos de planejamento e controle, que são o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário (FREZATTI *et al.*, 2009). A visão mais contemporânea dos artefatos considera que a relevância da sua discussão não está na sua existência, mas no seu “uso”.

Quanto a isso, os artefatos devem ser utilizados de duas maneiras diferentes e que se complementam (SIMONS, 1995): i) o “uso diagnóstico”, no qual o acompanhamento, o previsto *versus* o realizado, deve proporcionar a orientação da rotina da organização; e ii) os mesmos artefatos podem ser utilizados na abordagem proposta como “uso interativo”, com objetivo de identificar e ajustar a visão estratégica da organização.

O processo de gestão exige tanto informações prévias quanto posteriores às ocorrências, tanto para atender ao público interno quanto ao externo. É aí que a qualidade e prontidão da contabilidade se mostram fundamentais para que o modelo seja efetivo.

5. MODELO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo de Greiner (1998) de desenvolvimento organizacional tem como premissa básica a existência de um *continuum* na vida das organizações, representado por cinco fases que se sucedem em decorrência de ter uma característica marcante que, na sua evolução, vivencia uma crise que, para ser solucionada, beneficia-se de outra característica marcante que, por sua vez, enfrenta nova crise, e assim por diante. Esse construto é necessário para que possamos tratar empresas diferentes e não apenas aquelas mais estruturadas e de grande porte.

A abordagem tem como premissa a alternância da evolução e da revolução ao longo da vida da organização, o que permite identificar as cinco fases do desenvolvimento organizacional. A característica que surge para resolver a crise se esgota e uma nova crise surge. Da mesma maneira, considera que as crises não podem ser evitadas e que esses períodos podem ser ricos em oportunidades de mudanças e aprendizagem.

A adoção do modelo Greiner (1998) nesta pesquisa levou em conta a aderência às necessidades do projeto, sua versatilidade, flexibilidade e abrangência. Sua publicação inicial ocorreu em 1972 e, pelo impacto nas pesquisas, foi republicado duas vezes: pela Family Business Review (1997) e pela Harvard Business Review (1998).

As etapas organizacionais foram denominadas “criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração”. Pressupõe evolução no tempo, embora o tempo não seja uma variável específica de forma determinística. No modelo, essas etapas ocorrem de forma que não se verificam grandes transtornos nas práticas da organização (GREINER, 1998). É a normalidade em cada fase, e que cada fase, ao mesmo tempo, é um efeito da anterior e causa da próxima. Em contrapartida, uma

organização, ao evoluir de uma fase para outra, tem dificuldade de retroagir para responder a problemas da nova fase. A Figura 2 indica as etapas e algumas de suas características macro.

As etapas foram estruturadas levando em conta vários elementos, dentre os quais a combinação de evolução de idade (jovem × madura) e porte (menor × maior) e combinação de características do setor, dentre outros aspectos. Têm como pano de fundo cinco elementos que permitem a classificação da empresa nas várias fases: foco das atividades, estrutura organizacional, estilo de gestão, sistemas de controle e estrutura de recompensas.

Descrição	Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação	Cooperação
Foco das atividades	Produzir e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problema e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Estrutura em linha e grupos de produtos	Estrutura matricial
Gestão de alta administração	Individualista e empreendedora	Diretiva	Delegativa	Acompanhamento	Participativa
Sistema de Controle	Resultados mercadológicos	Padrões e centros de custos	Relatórios e centros de resultados	Planos e centros de investimentos	Estabelecimento de metas
Ênfase de recompensa	Propriedade	Salários e recompensas por mérito	Bônus individuais	Programa de ações e <i>profit sharing</i>	Bônus coletivo

Figura 2 Fases organizacionais e perfis dos elementos. Fonte: Greiner (1998), traduzido pelo autor.

6. AS CRISES ORGANIZACIONAIS

O modelo de Greiner (1998), além de tratar as fases da evolução organizacional, identifica as crises. As crises vivenciadas pelas empresas ocorrem sequencialmente, e Greiner (1998) as trata como revoluções porque provocam movimentações na entidade. Na sequência apresentada pelo autor, as crises podem ser causadas por inúmeras variáveis, algumas das quais descritas na Figura 3.

Dependendo das reações às crises, as organizações evoluem ou não, mudando de etapas. Se são relevantes no desenvolvimento de cada organização, a configuração de uma crise de escala mundial, como a pandemia, torna ainda mais complexa a vida da organização. É relevante perceber que o autor considera, na quinta etapa, uma crise voltada essencialmente para as reações psicológicas das pessoas, identificando situações bem presentes nas organizações atuais, como: “alta pressão psicológica para obter inovações”, “pessoas reclamando por descanso, reflexão e revitalização”, “desafio para equilibrar vida pessoal e vida profissional”, “necessidade de muita rapidez para responder às demandas” e “dificuldade de se localizar em estruturas complexas (matriciais)” (GREINER, 1998, p. 402, tradução nossa).

As crises pressionam as organizações para que se alterem em termos de etapas. Por exemplo, a crise da liderança empurra a organização da fase da criatividade

para a direção. Empurrar não significa que a organização resolva todas as crises e, ao não as resolver, na nova fase, tem mais dificuldades de ajustes e progresso. Ao mesmo tempo que os gestores estão tratando a nova fase, podem ter crises não tratadas nas fases anteriores.

Os gestores são atraídos por temas e oportunidades de crescimento e a motivação para resolver problemas só será priorizada se a alta administração tiver clareza e direcionar. Entretanto, nem sempre é claro o impacto desses problemas não solucionados no insucesso das ações voltadas para o crescimento. Além disso, a associação dos problemas gerados pelas crises não é imediata nem clara.

Descrição	Variáveis
Crise de liderança	Ausência de conhecimentos técnicos para aumentar eficiência Ausência de procedimentos e informações contábeis e financeiros Desmotivação dos novos funcionários pela carga de trabalho e falta de direção Os fundadores se veem atolados com responsabilidades administrativas Dificuldade de incluir novos colaboradores, em função da informalidade das comunicação e controles
Crise de autonomia	Estrutura centralizada nos gestores que direcionam as ações da organização sem contribuições dos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos. Os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos são encarados como especialistas técnicos que devem ser dirigidos pelos gestores. Os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos não estão acostumados a tomar decisões. A organização não prepara os funcionários dos níveis mais baixos para tomarem decisões. Os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos têm mais conhecimento sobre os mercados e operações do que os de níveis mais alto.
Crise de controle	Perda do controle pela alta administração sobre operações complexas e segmentadas. Gestores preferem gerenciar suas próprias áreas em detrimento da entidade como um todo (força do feudo). Comunicação entre diretores e gerentes é pouco frequente e feita por meio de comunicações formais (e-mails, telefonemas e breves visitas). Gestores oferecem resistência à utilização de instrumentos de coordenação unificado (planos, recursos financeiros, pessoal, sistemas de informações etc.). Tentativa de voltar para o modo centralizado de gestão
Crise da burocracia	Proliferação de sistemas de informações excedendo a utilidade. O excesso de burocracia emperra a gestão. Decisões que não se transformam em realidade proliferam. Reclamação dos profissionais de suporte sobre a falta de cooperação dos gestores de linha e reclamações dos gestores de linha sobre falta de conhecimento das unidades por parte do suporte. Falta de confiança no relacionamento entre a matriz e as unidades.
Saturação psicológica	Alta pressão psicológica para obter inovações. Pessoas reclamando por descanso, reflexão e revitalização. Desafio para equilibrar vida pessoal e vida profissional. Necessidade de muita rapidez para responder às demandas. Dificuldade de se localizar em estruturas complexas (matriciais).

Figura 3 Variáveis das crises organizacionais

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Greiner (1998) deixa três comentários sintetizadores: i) saiba onde sua

organização está na sequência do desenvolvimento organizacional – faz toda a diferença esse entendimento em termos do que esperar e poder desempenhar em cada etapa; ii) reconheça que a lista de possíveis soluções não é ilimitada, o que nos leva a pensar que as crises podem ser solucionadas de diversas maneiras, mas que provavelmente estarão num universo de exequibilidade entendida como adequada pelos gestores; e iii) perceba que as novas soluções trarão novos problemas que consistem na dinâmica da evolução das organizações, no *continuum* das organizações.

Os elementos do modelo servem de pano de fundo para análise e discussão em que a junção dos três construtos permite a análise, conforme a Figura 4. Ela consolida os três construtos naquilo que isoladamente o alcance ocorre, mas de maneira consolidada o benefício se amplia e a evolução se torna mais rápida. O modelo de Greiner proporciona os elementos que são aperfeiçoados pelos princípios, e o sistema de controle gerencial proporciona mecanismos para a gestão.

A Figura 4 tem a pretensão de enfatizar os momentos de intersecção dos construtos nos quais a integração fortalece a estrutura como um todo.

Descrição	Foco das atividades	Estrutura organizacional	Estilo de gestão de alta administração	Sistema de controle gerencial	Ênfase de recompensa
Envolvimento administrativo	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Adaptação organizacional		xxxxx	xxxxx	xxxxx	
Contabilidade por área de responsabilidade		xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Orientação por objetivos		xxxxx		xxxxx	xxxxx
Comunicação integral			xxxxx	xxxxx	
Expectativas realísticas				xxxxx	xxxxx
Oportunidade				xxxxx	
Aplicação flexível				xxxxx	
Acompanhamento		xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Reconhecimento individual e do grupo		xxxxx		xxxxx	xxxxx

Figura 4 Relacionamento entre princípios, modelo de desenvolvimento e controle gerencial. Fonte: elaborada pelo autor conforme Anthony (1970), Greiner (1998) e Welsch (1994).

Foco das atividades

O foco de atividades consiste no direcionamento do negócio e suas prioridades. Tem uma lógica estratégica e demanda revisões, principalmente com a crise disruptiva ora vivida, na qual alguns negócios simplesmente deixarão de existir e outros existirão de forma diferente. Essa análise está ligada ao processo de planejamento, existência dos princípios (WELSCH, 1994) e visão de controle gerencial na organização (ANTHONY, 1970) que proporcionam condições de desenvolvimento consistente.

A lógica do foco consiste em evoluir de perspectivas mais básicas (produzir e vender) para outras mais complexas (solução de problemas e inovação). O que se pretende captar é a ênfase das operações. Em outras palavras, a inovação deveria estar presente em todas as fases, mas em uma toda a lógica do negócio é voltada para esse elemento. O “foco das atividades” deve ser o direcionador para os outros elementos. Devem ser constantes o monitoramento em cada fase do desenvolvimento organizacional e o ajuste com olhar estratégico proporcionado pelo sistema de controle gerencial. Em termos de princípios de planejamento, o envolvimento administrativo da diretoria e conselhos é vital para dirigir, direcionar e cobrar.

A pandemia criou ou enfatizou algumas oportunidades de negócios e pode ter encerrado o ciclo de outras. A avaliação é fundamental e não é possível fazer uma análise simplesmente para o setor da organização, mas seu *supply chain*. Essa reflexão demandará um exercício diferenciado em termos do planejamento estratégico tradicional, sendo que os vários cenários deverão estar mais aderentes a um modelo ao mesmo tempo mais aberto de planejamento e enraizado no conjunto de artefatos que monitoram as questões operacionais num horizonte de tempo relevante. As parcerias formais e informais, *merges* e aquisições poderão vivenciar fazes de euforia em que a presença da internet faz a diferença entre quem continua e quem deixa de existir.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional deve ser a sustentação para as iniciativas. Atrás o elemento estrutura propriamente dita incorpora as pessoas, seus estilos e características. A evolução da estrutura se inicia com a informalidade e vai até a estrutura matricial, em organizações de grande porte e fragmentação geográfica.

Os princípios mais impactantes para esse elemento são: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, acompanhamento e reconhecimento individual e do grupo.

Estilo de gestão

Num tema muito abrangente como o estilo de gestão, o modelo se detém em aspectos como a centralização × descentralização e diferentes níveis de participação. Consiste em *push and pull* da rotina das organizações. Tanto a centralização como a descentralização efetivamente terão resultados adequados quando forem consistentes com modelos de integração, planejamento e acompanhamento dinâmicos.

Os princípios mais impactantes para esse elemento são: envolvimento administrativo; adaptação organizacional; contabilidade por área de responsabilidade, comunicação integral, acompanhamento e reconhecimento individual e do grupo.

Sistemas de controle

O sistema de controle é basilar para proporcionar condições de planejamento para as organizações, e a evolução tem como ponto de partida o controle das atividades

comerciais, evoluindo para aspectos referentes ao lucro, ao caixa, e à segmentação por áreas ou divisões. Sem um conjunto articulado de artefatos, a organização deixa de ter uma referência quanto ao seu passado, que serve de base para seu futuro. Uma questão crítica para a administração em cada período revolucionário é encontrar um novo conjunto de práticas organizacionais que se tornará a base para gerenciar o próximo período de crescimento evolutivo.

A estruturação, a formalização e a forma de participação no planejamento estratégico, no orçamento, nos *forecasts* e no controle orçamentário devem ser observados de acordo com as fases do desenvolvimento. Todos os princípios afetam e são afetados pelo sistema de controle, tanto no que se refere ao uso diagnóstico como uso interativo: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, comunicação integral, expectativas realísticas, oportunidade, aplicação flexível, acompanhamento e reconhecimento individual e do grupo.

Estrutura de recompensas

A complexidade crescente das operações demanda um olhar diferente para o reconhecimento e a fidelização dos colaboradores. Uma empresa que no seu nascedouro não tenha funcionários, tem para os fundadores a recompensa de ter o negócio. Com o passar do tempo, essa perspectiva volta em outro porte de organização e os elementos básicos da teoria da agência, o proprietário e o agente, apresentam-se, demandando a estrutura de recompensas que permita o convívio. Ter uma visão clara de recompensas para a evolução das fases organizacionais certamente evitará crises internas relevantes.

Os princípios mais impactantes para esse elemento são: contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, expectativas realísticas, acompanhamento e reconhecimento individual e do grupo.

8. COMENTÁRIOS FINAIS

Por onde começar? Depende. Se a organização estiver bem balanceada, tem elementos para a gestão e está preparada para ser agressiva na retomada organizacional. Caso contrário, tem uma lição de casa bem razoável para que, de uma estratégia defensiva, possa ter uma estratégia agressiva não apenas de curto prazo, mas de longo prazo, de desenvolvimento da organização.

Não há dúvida sobre a importância do fator “humano” em qualquer coisa que possa ser feita para o desenvolvimento das organizações; entretanto, esse fator pode ser enormemente afetado pela estruturação e existência de mecanismos de apoio e gestão apresentados ao longo desta análise crítica.

Essa crise já era!

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. **Management accounting**. Homewood: Irwin, 1970.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009. v. 1.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 3 , p. 55+, maio/jun. 1998.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business Press, 1995.

WELSCH, G. **Orçamento empresarial, planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.

SOBRE O AUTOR:

Fábio Frezatti



Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA USP). Graduado e Mestre em Administração pela USP, Doutor e Livre-docente em Controladoria e Contabilidade pela USP. Primeiro diretor presidente da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), editor e membro de conselho editorial de vários periódicos nacionais e internacionais. Pesquisador em Controladoria e Contabilidade com projetos nas áreas de planejamento empresarial, valor da empresa, empresas familiares, avaliação de desempenho e controle gerencial. Líder do Laboratório de Pesquisa de Práticas Gerenciais da USP. Foi coordenador do Pro-grama de Pós-Graduação (2002-2004 e 2005-2006) e Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária (2006-2008 e 2008-2010). Eleito Diretor da FEA USP para o período 2018-2022. Antes de 1996 foi executivo, ocupando posições de gerência e diretoria em empresas predominantemente multinacionais. Membro de comissões de avaliação da CAPES da área Administração, Contabilidade e Turismo (2002-2004). Membro do Comitê Assessor do CNPq da área de Administração e Contabilidade (2010-2013). Editor-chefe da Revista Contabilidade & Finanças - USP (2011-2013, 2013-2015, 2015-2017, 2017-2019 e 2019-2021). Um dos dois co-editores convidados pela Emerald para a produção da Edição Especial Latino-Americana de Contabilidade para o periódico Journal of Accounting in Emerging Economies (JAEE). Membro da EAA (European Accounting Association) e representante da América do Sul e Caribe no Board do EAA para o período maio 2013-maio 2018. Membro do conselho universitário da USP (2011-2013, 2013-2015, 2017-2019 e 2019-2022), representando a FEA USP. Presidente da Comissão de Orçamento e Patrimônio da Universidade de São Paulo para o período 2018-2019, reconduzido em 2020.