

## Co-gestão, a divisão que multiplica!

*Roberto S. Inagaki*

Costumo ouvir que as empresas familiares deveriam ser profissionalizadas, como se os familiares não pudessem ser profissionais. O que eu digo é que empresas administradas por familiares não são problemas. Administrá-las como uma família é que é o problema. A começar pelo tratamento dado ao gerente de vendas (que por acaso é o sobrinho) como “sobrinho”, ou à gerente de marketing (que por acaso é a filha) como “filha”.

As reuniões parecem mais um almoço de família no domingo. Ninguém chega na hora e todos usam termos necessários e desnecessários durante a reunião. O cunhado que não faz parte da organização aparece na reunião e tenta mostrar a competência do filho.

Isso é o que as organizações não necessitam: briga entre os familiares, que por acaso são os gestores da organização, competição dentro da organização e da família.

Somado a tudo isso temos ainda o problema da sucessão, porém iremos falar sobre ele em outra ocasião.

Para esses e outros casos parece que a co-gestão é a solução.

A co-gestão é uma gestão participativa, diferente da consultoria. Ela exige a responsabilidade pelos resultados em longo prazo e um contrato de mesmo período. Assim as organizações podem se cobrar mutuamente (organização e consultoria de co-gestão). Mudanças de curto prazo não transformam organizações, apenas mudam alguns resultados. Mudanças a longo prazo transformam as organizações e os seus resultados.

Na co-gestão as responsabilidades pela administração do negócio são compartilhadas, a começar pela elaboração do planejamento estratégico de longo prazo que desdobram na Missão, na Visão, nos Valores, nas Políticas e nos Planos de Ação.

Elaborar um Planejamento Estratégico bonito não é co-gestão!

Façamos uma analogia com o mundo dos esportes: o fato de um técnico elaborar um plano de trabalho para um atleta não o faz participar de competições e ser um campeão. O campeão se faz com o acompanhamento de perto de seu técnico, e juntos farão a diferença. Quando o treinamento se tornar mais difícil e o atleta quiser desistir pensando que o resultado nunca chegará, entra a ação do técnico. É a responsabilidade partilhada! Mostrar novamente a Missão, Visão e os Valores. Não desistir.

Resultados de curto prazo não se sustentam a longo prazo. Um exemplo: corte de pessoas de nível gerencial e despesas indiretas criariam uma falsa impressão de redução de custos, porém a médio prazo, perceberíamos que estas pessoas e despesas farão falta no futuro.

Sempre desconfiem das soluções sem resultados, lucros milagrosos, redução de custos e menores desperdícios de curto prazo. Isso existe porque penalizamos o longo prazo.

Em 2009 o cenário mudou e as competências necessárias são outras. É importante que a organização tenha a seu favor uma equipe multidisciplinar que possa identificar o problema neste novo cenário.

Ainda há tempo para fazer a transformação de longo prazo!