

POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

SÉRGIO BRITO

CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA E INFORMAÇÃO

Já abordamos nesta coluna diversos temas ligados à gestão empresarial, principalmente voltados ao planejamento nas empresas e práticas de administração de recursos nos processos. Nesta edição falaremos de um assunto muito interessante sobre os sistemas empresariais: a consciência estratégica.

O que vem a ser isso? “Consciência estratégica” é a expressão utilizada para exprimir estados de entendimento em grupos que precisam trabalhar em conjunto, de forma ordenada em relação a objetivos estabelecidos.

“Consciência estratégica” é, também, o estado de conhecimento que nos possibilita qualificar as ações de caráter estratégico, mercadológico e operacional, bem como capital disponível, ligadas aos objetivos e estruturas de recursos humanos – ações essas que precisam ser executadas para que os cronogramas sejam cumpridos.

Consciência estratégica é, então, o conhecimento que nos permite deduzir organogramas e estruturas de governança perfeitamente ajustados e balanceados em relação aos desafios a serem enfrentados.

Desse raciocínio emerge uma tese que defendemos há muitos anos: estruturas de governança e organogramas devem ser deduzidos; recursos tão importantes não podem ser definidos *a priori*. Se queremos paz na governança, esse tipo de análise é realmente necessário.

Na prática, com o cuidado ou não da dedução e adequação de recursos de gestão aos desafios a serem enfrentados, temos sempre como prioridade a definição de governança, de quadros e organogramas.

O que vem primeiro: governança ou informação?

Temos vivido recentemente situações muito interessantes que colocam em evidência a pergunta em questão. Empresas investem em recursos humanos

para alimentar seus organogramas como prioridade natural.

Em seguida, esses recursos humanos, instalados nos seus organogramas, passam boa parte do tempo disponível lutando contra a falta de informação. Ao observador, é marcante o fato de que essa luta para dispor da informação é longa, difícil e de alto custo! Chama-nos também a atenção o atraso que esse processo causa à empresa e aos processos de tomada de decisão, além do desgaste de toda a hierarquia.

Temos aqui o fenômeno que chamamos de “Agitação paralisante”

Desse raciocínio decorre o seguinte: antes de montar um organograma, devemos montar o sistema de informação para que a governança que vier a ser instalada possa funcionar e exercitar seu papel sem dificuldades ou mais delongas.

O que vem primeiro: informação ou modelo de análise?

“Modelos de análise” é a expressão usada para exprimir a forma pela qual analisamos nossos negócios, mercados e empresas, bem como a correspondente dedução das informações necessárias para alimentar as análises.

Aqui temos o grande nó que tanto atrapalha nossas empresas. O tema, apesar de extremamente importante, tem relevância ainda muito subestimada.

Parte do problema vem da busca simples do atendimento de informações transacionais. É muito comum, mesmo com executivos experientes, buscar empresas de TI para a contratação de sistemas de gestão – na maior parte dos casos, os famosos ERPs – sem a devida atenção a esse grande nó. Contratam, investem pesado em implantação e depois descobrem que “não era bem aquilo”.

“Temos um grande ciclo vicioso a ser rompido pela maior parte de nossas empresas”

Transcrevo aqui algumas frases que ficaram famosas ao longo dos anos. Constam dos mais importantes relatórios internacionais que tratam de governança da informação e continuam em evidência, porque os erros se repetem, sendo cometidos como sempre o foram:

1. Demos a vocês exatamente o que foi solicitado!
2. Sabemos o que vocês pensam, sabemos os requerimentos e, mesmo assim, não deu certo.
3. Não sei o que quero, mas sei que vou saber quando aparecer.
4. Você consegue ler a minha mente?
5. Estamos em um ciclo vicioso de discussões que não sabemos resolver!
6. As expectativas do cliente que contrata TI são uma nuvem sem formato!

O debate dos itens acima, baseado em milhares de dados estatísticos, evidencia-nos:

1. a enorme distância entre as partes na especificação da demanda;
2. que nem quem compra ou quem vende domina completamente as necessidades do contrato;
3. que não saber o que o contratante realmente quer é uma armadilha que pega as melhores fornecedoras de TI;
4. que em qualquer contratação é sempre necessário um envolvimento muito maior entre as partes;
5. que qualquer contrato precisa ter um dono da parte do contratante; e
6. que em um cabo de guerra em relação a preços todos saem perdendo.

Todas essas considerações terminam sempre nas mesmas questões: como estruturar informações e definir a aquisição de sistemas de TI se isso não está claro ao painel de controle da empresa e qual a forma correta de analisar o que acontece nos cenários, nos mercados, com os concorrentes, com os nossos clientes e fornecedores?

Há ainda questões complementares: quais são as informações que realmente valem nos processos de tomada de decisão das empresas; como essas informações devem ser estruturadas – qual seu desenho e conteúdo; como estruturar as análises de desempenho que sempre são fator relevante nos processos de tomada de decisão e quais são

os chamados “grandes números”, as grandes sínteses que exprimem o desempenho da máquina produtiva?

Com base nessas considerações, temos uma grande evolução: a passagem da informação simples como parte da história da maior parte das empresas para aquilo que chamamos de “informações complexas”, ligadas a entidades complexas que precisam de atenção redobrada para sua interpretação e que passaram a fazer parte do dia a dia de nossas empresas.

Os fatos

Empresas sem o adequado estudo dos modelos de análise de seus negócios ficam sem as perguntas críticas fundamentais para a correta interpretação da dinâmica dos negócios:

1. se essas perguntas não estão estabelecidas, os sistemas de TI conseguem responder somente às necessidades transacionais e, portanto, ficam devendo o resto;
2. se os sistemas de TI não respondem bem, os recursos humanos contratados para administrar a empresa passam boa parte do tempo lutando com a informação fragmentada, dispersa – caso da multiplicação das planilhas Excel, recurso tão amado por tantos, mas, ao mesmo tempo, tão perigoso (até hoje existem empresas que fazem os seus orçamentos nesse tipo de recurso);
3. se a informação é fragmentada e precária, como deduzir a estrutura de governança que realmente responde?
4. nisso tudo, como se forma a “Consciência estratégica”?

Temos, então, um grande ciclo vicioso a ser rompido pela maior parte de nossas empresas.

O raciocínio exposto nos leva à seguinte conclusão: a sequência “Negócio → Modelo de Análise do Negócio → Definição da Estrutura da Informação → Definição da Governança e Organograma” é virtuosa e deveria ser seguida sempre.

Essa abordagem tem como grande vantagem a capacidade de acelerar as tarefas e diminuir muitos custos decorrentes de estruturas de informação precárias. ■

“Informação ou modelo de análise? Aqui temos o grande nó que tanto atrapalha nossas empresas. E parte do problema vem da busca simples do atendimento de informações transacionais”