



POR LUIZ BERSOU,

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

## ENCONTRO DE SOLUÇÕES E CONVERGÊNCIA DE EQUIPES

Os debates dos quais participamos convergem cada vez mais para o tema da consistência operacional das empresas e a capacidade de resposta das equipes. Quando discutimos esses temas, fica evidente a necessidade de um aprofundamento dos assuntos que consideram o equilíbrio entre a “Condução Estratégica” e a “Condução Operacional” das empresas.

Em termos de “Condução Estratégica”, torna-se cada vez mais importante a qualidade do debate em relação ao “Jogo Estratégico” que a empresa realmente pratica, e não aquele que afirma praticar.

A qualidade do debate se faz com método e frequência. O enfrentamento do desconhecido – que chega até nós cada vez mais depressa e com mais impacto – leva-nos a essa necessidade. A correta e fundamental distinção entre o que é realmente importante e o que é urgente colabora também para a qualidade da “Condução Estratégica”.

Um exemplo interessante está em curso em algumas grandes empresas de São Paulo. As reuniões de Conselho, antes vistas como algo a ser praticado anualmente, evoluíram para encontros semestrais, que, por sua vez, passaram a mensais. O mais interessante de tudo: duram dois dias. Antes, já conseguíamos fazer reuniões de um dia. Ocorreu, portanto, uma evolução.

O que temos aqui: prática da vigília estratégica permanente; alimento para o fundamento; equilíbrio da Condução Estratégica & Condução Operacional; alimento para o fundamento tão bem apresentado no MIT, de “Plantar & Colher”.



### Clareza do Pensar

O pensamento estratégico fica mais limpo e resolvido quando a operação do dia a dia está resolvida. “Condução Operacional” que está resolvida passa por equipes consistentes que respondem. Pouco dispêndio de energia para sustentar o operacional faz sobrar mais energia para sustentar o estratégico. Como garantir essa condição?

*Verificamos, então, que resolver em definitivo a qualidade da resposta do operacional passa a ser tema de estratégia também. Como caminhar nesse campo tão complicado?*

### Conceito de Curva de Experiência

Quando entramos nos debates a respeito do conceito da “Curva de Experiência”, que é o grande tema no qual as empresas estão entrando neste momento, da nova importância dos custos variáveis, percebemos um fato histórico que as estatísticas sempre mostraram, mas ao qual raramente prestamos atenção.

Os gráficos que representam os ganhos no conceito da “Curva de Experiência” mostram saltos qualitativos em decorrência de mudanças de estilo e gestão dos colaboradores que sustentam os trabalhos. Esses registros têm sido observados há mais de 40 anos, mas só agora estamos nos dando conta de sua importância. Curva de experiência e gestão de colaboradores têm muito a ver entre si.

A análise dessa evolução nos mostra interessantes questões ligadas à gestão das culturas e sua capacidade de entrega. A psiquiatra Daisy Grisoli, dedicada aos temas de cultura nas empresas e com muita experiência com colaboradores de todos os níveis, documenta bem a questão. Esse tema já foi discutido anteriormente nesta coluna, mas cabe insistir.

### Etapas de Evolução na Gestão do Humano

#### Capital Humano

Surge a expressão “Capital Humano”. Historicamente, capital humano era a gestão dos músculos na execução dos trabalhos. Durante séculos, o instrumento de gestão foi a escravidão, o porrete, a norma, o capataz e a ordem “Cumpra-se!”. Clássico. Com o advento da conceituação de “Capital Humano”, passamos a tratar a força de trabalho como ativo valioso e importante da empresa. Começou-se a perceber a necessidade da visão de conjunto para todos os colaboradores, não importando seu posicionamento na hierarquia.

### Capital Intelectual

"Capital Intelectual" está ligado aos temas da inteligência a serviço do trabalho. Trata-se da capacidade de se usar a inteligência para entender o que se passa nas cadeias de processo. Fazer com que colaboradores vivam a fase de Capital Intelectual, isto é, sejam capazes de criticar o que encontram pela frente, é uma evolução fundamental. Verificamos, então, que o conhecimento que gera resultados, na maior parte das vezes, está mais na capacidade de análise do que no conteúdo do conhecimento. Muito importante.

### Capital Social

Quando se trabalha com o foco na "Metodologia Analítica", depressa se aprende uma grande lição: o conteúdo necessário para enfrentar os desafios vem de muitas origens diferentes, muitas especialidades, muitas profissões. A partir dessa constatação surge uma nova expressão. Entramos no marco do "Capital Social". Capital Humano evolui para Capital Intelectual, que, por sua vez, evolui para "Capital Social".

"Capital Social" representa, então, a capacidade do "Capital Intelectual" de trabalhar em conjunto, em equipe, de forma convergente. Verificamos, assim, que um dos investimentos mais eficazes para melhorar a resposta dos colaboradores é criar a capacidade de trabalhar em conjunto, passando pela "Metodologia Analítica", mesmo para as pequenas coisas. Esse é ainda um desafio a ser enfrentado pelas empresas. Há muito a fazer nesse campo de inteligência.

### Capital de Entrega

Expressão nova, mas a mais importante de todas. Esta conceituação é crítica porque a análise dos fatos nos leva a mais uma visão: entramos no marco e no conceito de "Capital de Entrega" – entendendo-se "entrega" como produto do trabalho convergente, na qualidade, no prazo, nos custos e nos efeitos.

Há mais de 30 anos trabalhamos os conceitos de "Resposta ao Comando" e de "Sincronia" entre tarefas, planejamentos, execução e controles. "Entrega" decorre do conceito de "Resposta ao Comando", que depende muito da condição de saber o que se quer.

"Resposta ao Comando" e "Sincronia" fazem parte do "Capital de Entrega". Os dois conceitos têm como base uma questão em relação à qual pouco se fala nos ambientes da academia e do mercado. Busca da "Sincronia" em equipe, uso de recursos e "Resposta ao Comando" é busca da "Cultura do Rigor".

### Cultura do Rigor, Normas de Trabalho e Sistema ISO

Por que as empresas japonesas não se interessam tanto pelas normas ISO e outras de mesmo teor que existem por aí? A resposta é simples: a sociedade japonesa é uma sociedade rigorosa.

Os valores e princípios vigentes são respeitados e trabalhados

para estarem em processo contínuo de aperfeiçoamento diante do avançar do desconhecido, que chega cada vez mais depressa. Não precisam de ISO, pois o que fazem naturalmente como cultura já é muito mais do que ISO.

Temos, então, grandes desafios: aprender a "Trabalhar em Grupo", construir a "Cultura do Rigor" e injetar em nosso raciocínio os "Fundamentos de Autogestão".

### A Questão dos "Estados de Consciência" e o fundamento "Autogestão"

O desconhecido chega cada vez mais depressa; o desconhecido chega cada vez com mais impacto. Ambientes turbulentos estão por toda parte.

As sociedades de consumo apenas consomem, ficam anestesiadas e não pensam, não lutam. Vejam justamente neste momento a crise europeia – crise, aliás, para os outros resolverem: "Não toquem nos meus direitos".

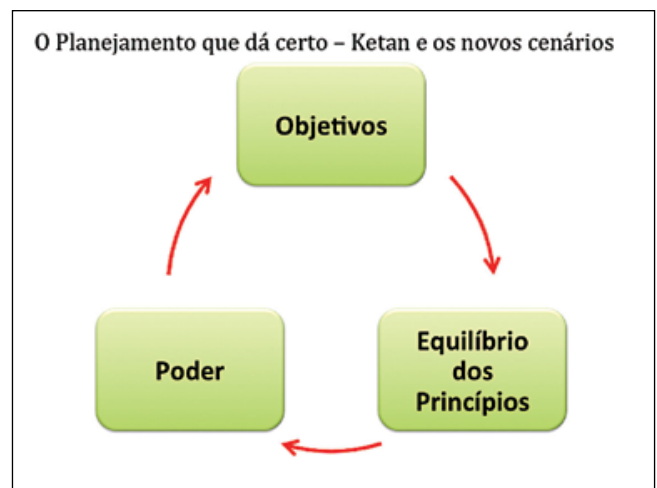
Nassim Taleb, autor do livro *A Lógica dos Cisnes Negros*, foi um grande analista da crise de 2008. Causa raiz: falta de estados de consciência compatíveis com as situações infernais que estavam se formando.

Maurício Moura, do Banco Mundial, fala-nos do efeito dominó que envolve vários países europeus na crise atual. Causa raiz: falta de consciência da turbulência que estava se formando.

Há mais de 30 anos, Pichon Riviére, trabalhando como psicanalista em empresas, assim como Daisy Grisoli, citada acima, sempre buscou os estados de consciência grupal como resposta fundamental a ser estabelecida nos ambientes corporativos.

### Ketan e Esdra Borges Costa

Ketan desenvolveu os fundamentos do tripé "Objetivos ==> Equilíbrio dos Princípios ==> Poder". Trata-se de tese fundamental, tão ou mais importante do que as de Michael Porter do passado.



“Equilíbrio dos Princípios”, elo gerador de objetivos e poder, quer dizer “comunhão de ideias”, uma mesma teoria de empresa adota da como referência e a capacidade de trabalhar em conjunto.

Esdra, colega de grupo de análise, um ds sociólogos com mais trabalhos de campo realizados que conheço, faz uma observação fundamental: o equilíbrio dos princípios que regem o equilíbrio funcional da empresa não acontece se não houver luta – a boa luta.

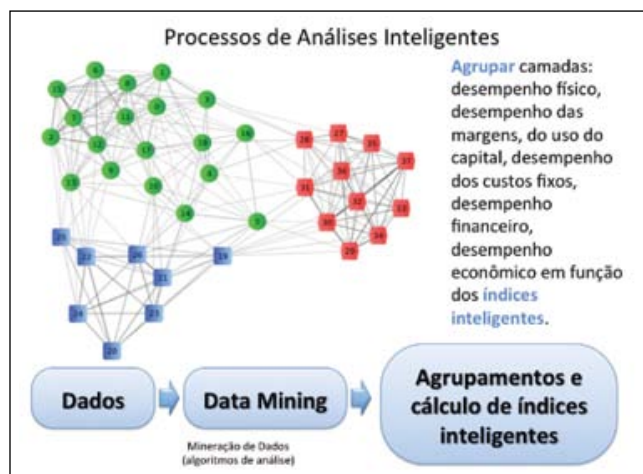
O equilíbrio dos princípios não se faz com submissão e obediência se sobrepondo à falta de consciência do que cada um e todos fazem; faz-se com debates, com disputa e respeito aos que lutam.

Vem, então, a grande observação: para construir o equilíbrio dos princípios, precisamos construir estados de consciência.

**Metodologia PO-GO**

É a ferramenta que permite administrar a luta necessária, como diz Esdra Borges Costa.

A metodologia tem o seguinte fundamento: colaboradores conscientes do que estão fazendo, orientados para pensar e analisar o que têm pela frente como tarefa e como método de trabalho, orientados para se comunicar, discutir e contestar, tratados como adultos e não como crianças, são muito mais capazes de sustentar processos do que equipes em que o grau de consciência não foi desenvolvido.



**Modelagens Matemáticas como Vetores da Curva de Experiência**

Já há muitos anos trabalhamos o conceito de “Curva de Experiência”. Realizamos trabalhos que comprovam a tese. Trabalhamos, então, com modelagens matemáticas sofisticadas que nos permitem analisar processos de forma muito mais interessante. Hoje, com os computadores atuais, essas modelagens são simples e estão ao alcance de todos.

Curva de Experiência, Modelagens Matemáticas requerem equipes conscientes e, como tal, equipes com poder de análise. Os resultados podem ser muito bons. ■

Anúncio 1/2 pg