



**POR LUIZ BERSOU,**  
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO  
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

## GESTÃO DE PRECISÃO – PARTE 2

Os conceitos que formam o todo da Gestão de Precisão trazem em si uma questão cultural relevante: é mais importante a tarefa a ser executada ou a informação sobre essa determinada tarefa? Independentemente de certo ou errado nesse julgamento, a verdade é que em nossos ambientes de trabalho sempre foi mais valorizada a questão da tarefa, e não a qualidade da informação.

Raramente encontramos empresas em que a informação a alimentar os processos é adequadamente valorizada pelos grupos de trabalho que integram as cadeias de processo, pois acham que isso é um problema da turma de TI. Por isso, a questão acaba parando por aí.

Muitos colaboradores não se dão conta de que a qualidade da entrega da informação em cada posto de trabalho é um ato de colaboração e generosidade de um integrante da cadeia de processos para com todos os demais. Quando cada um entrega a informação correta e no tempo correto na cadeia de processo, todos os demais colaboradores trabalham melhor.

Há, então, mais honra e mérito em nossos trabalhos quando valorizamos a qualidade e o rigor da informação. Como, porém, chegar a esse resultado? Ou seja, o que é a entrega da informação perfeita para alimentar cadeias de processo dentro dos fundamentos de Gestão de Precisão? Além disso, há outro fator a ser considerado para o sucesso deste resultado: o envolvimento dos colaboradores na gestão de precisão.

Para abordar mais a fundo este tema, neste mês convidei a psicóloga Marília Neves da Rocha, formada pela PUC-SP. Marília atua há mais de 25 anos em empresas nacionais de médio e grande porte, com foco na área de Recursos Humanos, tendo participado de diversos processos de reestruturação organizacional, pelos quais adquiriu competências para administrar conflitos, desenvolver equipes e promover intervenções no clima organizacional a partir do uso de ferramentas de Gestão por Competências, Mapeamento de Potencial e Descrição de Cargos com Foco em Valor Agregado, entre outras.

É especialista em desenvolvimento de atuais e futuros executivos, alinhando suas competências às estratégias das organizações, gerando engajamento e maior vantagem competitiva. Também tem os cursos de extensão Consultoria em Gestão de Empresas (Cogeae/PUC-SP) e Competitividade: Inovação, Organização e Pessoas (FGV). É membro do Centro do Conhecimento do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP).



*Luiz Bersou*

# O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA GESTÃO DE PRECISÃO

A história nos mostra que os grandes saltos do progresso da humanidade ocorreram, em primeiro lugar, pela ação do homem e, depois, pela inovação. O mais surpreendente na ciência das relações humanas, contudo, é perceber que apenas nos últimos anos houve de fato a valorização do indivíduo e da gestão do conhecimento nas empresas.

Percebeu-se que essa mudança ocorreu pela percepção de que o elemento humano é a vida e o componente principal do conhecimento em uma organização. Nesse contexto, a informação passou a ser considerada capital precioso, ou seja, o recurso chave da competitividade efetiva, do diferencial de mercado e de lucratividade.

Assim, a tarefa pela tarefa perdeu seu valor; o que importa agora é o que e quanto a tarefa agrega de valor à empresa e ao indivíduo. Estamos falando, aqui, do mais importante: a informação contida na tarefa e que produz conhecimento. A gestão efetiva de uma organização, portanto, requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação.

A qualidade é um conceito multidimensional obtido por um conjunto de atributos ou características. A qualidade em sistemas de informação é um conjunto de propriedades a serem atendidas, de modo que o sistema satisfaça às necessidades de seus usuários. O fluxo da informação em uma organização é um processo de agregação de valor, e o sistema de informação pode ser considerado como a própria cadeia de valor, por ser o suporte para a produção e a transferência da informação, do conhecimento.

Assim, um sistema de informação é uma combinação de processos relacionados ao ciclo informacional, de pessoas e de uma plataforma de tecnologia da informação, organizados de forma tal que favoreçam o alcance dos objetivos de uma organização. Como fazer para alimentar esse ciclo informacional? Como envolver as pessoas nesse processo e garantir a qualidade e o rigor da informação?

O primeiro fator que as empresas devem considerar é se existe um ambiente favorável para a instalação de uma cultura que permita a todos os colaboradores serem responsáveis por repassar conhecimento, fazendo com que as pessoas confiem umas nas outras, sem priorizar cargo ou fonte.

Quando as pessoas percebem que estão contribuindo para o progresso da organização, sentem-se parte do todo, compreendendo sua real importância para o sucesso. Ficam, portanto, mais motivadas, aumentando a cada dia seu grau de contribuição. O sentimento de pertencer eleva o orgulho, a confiança e a autoestima das pessoas.

Quando se é parte do todo, a honra aparece em primeiro plano,

e o reconhecimento por parte das lideranças – também alinhadas, comprometidas e pertencentes – alimenta a motivação, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos e dos produtos. Não há quem não goste de fazer parte de um time reconhecidamente importante e vencedor.

As empresas já perceberam que a integração das pessoas facilita a superação de fronteiras e ajuda a prevenir a fragmentação da informação, criando redes para compartilhamento do conhecimento. A importância do compartilhamento de informações em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente favorável e propício ao desenvolvimento dos indivíduos é que contribui para a geração do conhecimento, elemento estratégico fundamental que oferecerá às empresas vantagens competitivas.

Gerar conhecimento para a empresa é também gerar conhecimento para o indivíduo; doar informação é confirmar e aperfeiçoar o conhecimento, fundamental para o crescimento pessoal e profissional de todos. É preciso que todos os colaboradores entendam que a tecnologia da comunicação é muito mais do que TI; é a combinação de técnicas de transferir informações e conhecimentos aos colegas, dar e compreender instruções, dar e receber *feedback*, negociar e participar de negociações, ouvir ativamente e com todos os sentidos e com os outros princípios aplicados à comunicação humana.

Os valores da organização devem estar alinhados ao comprometimento de seus integrantes, à ética, à transparência e à justiça no tratamento, criando um ambiente organizacional em que todos praticam o que apregoam e esperam o mesmo de seus colaboradores.

Todos deveriam ter o mesmo pensamento: “compartilhar as informações que possuo comigo a cada dia e com todos; dispensar tratamento a cada um dos indivíduos da empresa como gostaria que esse tratamento fosse a mim dispensado, por onde eu passasse, com quem eu conversasse e nas atividades que eu desempenhasse”. Isso, ao final, se traduz por *respeito*.

O sentimento de confiança mútua faz com que o ambiente favoreça as discussões em grupo, além de ser sadio, equilibrado e harmonioso. Faz ainda que esse ambiente se torne agradável e estimule a confiança mútua, uma vez que o compartilhamento de ideias é constante.

O conhecimento não é estático, modificando-se mediante a interação com o ambiente, sendo esse processo denominado “aprendizado”. Em uma visão mais ampla, o aprendizado é a integração de novas informações em estruturas de conhecimento, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em sistemas futuros de processamento e de elaboração. ■