



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

## COMPLEXIDADE E GESTÃO MATRICIAL: UM RETORNO?

### Cenário

Nossa história de indústria e comércio transitou durante muitos anos pelo que chamamos de período de monotonia, caracterizado por atividades repetitivas, com poucas variações. No momento, a maior parte de nossas empresas convive com o que chamamos de regimes monótonos, complexos, hipercomplexos e caóticos.

Esse cenário é composto por multiprodutos, multisserviços, diferentes tipos de negociações com os clientes e uma velocidade de transações que nos faz conviver com uma enorme turbulência de tarefas e informações.

As tarefas são sempre as mesmas, mas o quadro de informações mudou completamente. A necessidade de interpretar os fenômenos que acontecem por todo lado, os sinais fortes e também os fracos nos levam a novas necessidades de estrutura de administração.

### O mundo da administração

O mundo da administração está sempre se reciclando; as antigas soluções – ou suas tentativas – retornam com novas roupagens, mas geralmente com idêntico conteúdo. A esperança é sempre a mesma, mas o que de novo pode ser extraído das ferramentas disponíveis para melhorar a prática dos fundamentos básicos da administração?

### Qual é o fundamento da gestão matricial?

A gestão matricial busca, como a maior parte das propostas, atingir estados de sincronia estratégica, mental e operacional entre os diferentes agentes operacionais e produtivos que sustentam o ritmo operacional de qualquer empresa e negócio correspondente que já opere em níveis importantes de complexidade e hipercomplexidade.

Quanto mais ajustado o estado de sincronia mental e operacional, mais potencial de resposta tem o organismo onde está instalado o estado de sincronia, e disso decorre a capacidade de lidar melhor com os regimes monótonos, complexos e hipercomplexos e as combinações entre eles.

Vem, entretanto, uma questão de bastante importância: estado de sincronia em relação a quê?

### Equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional

Em relação à questão colocada anteriormente, precisamos lembrar que passou o período dos grandes planos estratégicos, revistos anualmente ou a cada dois anos; passou o período em que o orçamento se mantinha como referência por períodos anuais.

A velocidade com que o desconhecido chega, o impacto desconcertante desse desconhecido que chega a cada momento, requer um estado de vigília estratégica que nos faz continuamente revisarmos objetivos, estratégias, jogos comerciais e assim por diante.

Temos, então, a emergência do binômio Condução Estratégica–Condução Operacional e seu equilíbrio como recurso permanente de atualização do raciocínio estratégico e da resposta operacional ao comando do estratégico. Esses fundamentos requerem constante atualização e, na medida do necessário, sua cuidadosa disseminação – parcial ou total – pela empresa. É necessário, portanto, que o Pensamento Estratégico conduza os pensamentos na empresa.

A partir desse raciocínio, defendemos a ideia de que os estados de sincronia desejados para o negócio estão relacionados ao equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional.

Nesses termos, a gestão matricial e seus equivalentes podem ser definidos como uma ferramenta que procura disseminar e distribuir, nas estruturas das empresas, a pertinência dos elementos que conferem equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional. Dessa forma, cada participante desse equilíbrio pratica e contribui adequadamente com decisões coerentes e pertinentes. Caracterizemos aqui que gestão matricial é justamente isso – e nada mais; não é possível esperar pelo que ela não pode fazer.

A pergunta que se coloca é a seguinte: existem e são sadios os elementos que constituem o equilíbrio entre a Condução Estratégica e Condução Operacional, os elementos em relação aos quais se cria a malha de sincronias dentro da empresa e dentro do negócio?

“Pensamento Estratégico e sua correspondente Análise de Risco são fundamentos obrigatórios na administração das empresas. Quanto mais aderente o Pensamento Estratégico com a Análise de Risco correspondente, mais consistente é o caminhar em relação aos objetivos estabelecidos”

### **Liderança e equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional**

A pergunta anterior levanta algumas questões: os elementos que caracterizam o equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional estão corretos? Estão completos? Contam com a liderança necessária para sua sustentação? A natureza da liderança contribui para a harmonia que deve ser estabelecida entre as partes?

### **Equilíbrio Condução Estratégica–Condução Operacional e Análise de Risco**

Pensamento Estratégico e sua correspondente Análise de Risco são fundamentos obrigatórios na administração das empresas. Quanto mais aderente o Pensamento Estratégico com a Análise de Risco correspondente, mais consistente é o caminhar em relação aos objetivos estabelecidos.

Quando as equipes inseridas na gestão matricial estão também inseridas na Análise de Risco, temos elementos de visão do que é a vida real e a construção de maturidade – fundamentos precursores da harmonia que deve governar as relações internas e externas.

Nesses termos, podemos afirmar, então, que sistemas de gestão matricial – que requerem naturalmente elementos de maturidade superior, como tradução de harmonia entre seus pares – exigem sempre a prática da Análise de Risco por esses mesmos pares.

### **Harmonia e funcionalidade dos modelos de gestão matricial**

Harmonia é fundamento em qualquer entidade viva. Harmonia pressupõe equilíbrio das partes e (mais do que isso) a contribuição precisa e correta de cada uma das partes, com plena consciência das necessidades de todas as partes, a necessária esperança de contribuição, para que o estado geral de harmonia prevaleça. Esses estados de harmonia se iniciam sempre a partir de um organismo precursor.

### **Harmonia, cultura de equipes, funcionalidade dos modelos de gestão matricial e Mesas de Sincronia**

Mesas de Sincronia são recursos importantes na moderna gestão de empresas, em particular naquelas que convivem com situações de restrição de acesso a capital de giro.

As Mesas de Sincronia tiveram duas origens. A primeira são as chamadas **War Rooms** (“salas de guerra”), que sempre foram recursos de inteligência de forças militares. O preceito aqui é o mesmo dos Centros de Conhecimento, que ficaram tão famosos com o êxito alcançado em Israel. Diferentes formações, diferentes profissões, que agem direta ou indiretamente para um mesmo bem comum, participam de uma mesma mesa de decisões.

A segunda origem das Mesas de Sincronia são as **Mesas de Sincronia e Velocidade de Recursos**, que constituem fato mais recente na moderna gestão de empresas. São caracterizadas por mais intensidade competitiva, que requer mais velocidade nos processos, mais acuracidade de decisões, mais articulação entre os recursos disponíveis e convergência máxima entre os diversos planejamentos que caracterizam os diferentes departamentos de uma empresa.

As modernas Mesas de Sincronia são resultado da soma das duas origens; são fundamentos como elemento precursor de análise de risco, tomada conjunta de decisões e harmonia.

Nesses termos, podemos dizer que todo processo de instalação de gestão matricial tem melhor desempenho quando as equipes são preparadas pela prática das Mesas de Sincronia, onde nasce a harmonia do todo. A grande vantagem está no fato de que as Mesas de Sincronia podem ser instaladas de modo progressivo, dando tempo para que os elementos de maturidade e harmonia se apresentem.

### **Riscos na implantação da gestão matricial**

Durante muitos anos trabalhamos os elementos de resposta ao comando por parte de equipes operacionais. Aprendemos nessa luta que raramente o problema é a resposta ao comando, mas sim a falta de comando e suas referências estabilizadoras.

Nos casos da implantação da gestão matricial, o maior risco tem sido a pretensão de substituir a falta de equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional pela gestão matricial, esperando que as equipes respondam a um comando que ou não existe ou não tem força suficiente e, portanto, não apresenta legitimidade bastante para conduzir a empresa. ■