



POR LUIZ BERSOU,

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

NOVAS VISÕES NA GESTÃO DE ENTIDADES COMPLEXAS

A experiência de campo para a formação do conhecimento estruturado em administração

O conhecimento estruturado nas academias (faculdades e universidades) que se dedicam ao ensino de administração foi formado no período chamado Era da Monotonia, época que coincide com o início da gestão da construção das pirâmides no Egito e da gestão das colheitas. Tal momento histórico foi marcado por grande aprendizado pela intendência dos exércitos e posterior transição para a era da Revolução Industrial, caracterizada pelos fundamentos da economia de escala – tempos em que a oferta maior do que a demanda levou os industriais a diversificarem sua produção para um melhor atendimento ao mercado.

Consideramos os anos 1970 como o período que marcou o fim da Era da Monotonia. Conforme demonstrado pelo gráfico **A Gestão de Entidades Complexas**, após esse momento houve uma multiplicação acelerada de oferta de produtos/serviços e atendimento singular para cada cliente final da cadeia de fornecimento.



Como características da Era da Monotonia, podemos citar a relativa lentidão das transformações, a repetição dos eventos ao longo do tempo,

a importância dos fundamentos da economia de escala, a contabilidade estruturada em planos de contas fixos e a gestão para efeito de avaliação, pelo corte artificial mensal dos resultados. Medimos os resultados por meio de médias e pelo acumulado a cada mês. Na monotonia, tudo tem começo, mas nunca fim, a não ser pela morte da atividade em si.

É característica de atividades da Era da Monotonia a quase coincidência de eventos no Ciclo Econômico, que se refere ao presente na vida da empresa e à empresa em si. Essas duas entidades tendem a ser idênticas, como ilustrado na Figura **Empresa e Ciclo Econômico – Entidade Única**.

Do ponto de vista da gestão, a Era da Monotonia está presente em um tipo de administração que sustenta o campo operacional de muitas atividades que hoje são de baixo nível. Por exemplo, em um grande hospital, podemos ter algo caótico no pronto-socorro, enquanto nas partes de hotelaria, restaurante, limpeza e manutenção, verifica-se um regime monótono. Enfatizamos, então, que tudo o que se aprendeu e desenvolveu em administração veio da Era da Monotonia.



Período atual – Era do Complexo, Hipercomplexo e Caótico

A operação de grandes aeroportos, portos e hospitais, a gestão da segurança e de todos os grandes complexos logísticos e intermodais, bem como de todos os projetos de investimento conduzidos pela sociedade, tem características de Complexo, Hipercomplexo e Caótico.

Tudo o que acontece nesses ambientes tem começo, meio e fim, com arcos de tempo absolutamente diferentes entre si. Assim, exige-se visão imediata do resultado de cada operação no Universo do Complexo. Temos em um mesmo universo de trabalho projetos e atividades que duram de poucas horas até muitos meses.

Fica, assim, caracterizado que cada operação, cada tarefa, constitui, em si mesma, um ciclo econômico independente, com vida própria e gestão singular. A Figura **Empresa e Ciclo Econômico – Outra Entidade** procura mostrar tal situação. Ao contrário do que acontece no monótono, há um descolamento importante entre o que é o Ciclo Econômico e o que é a empresa.

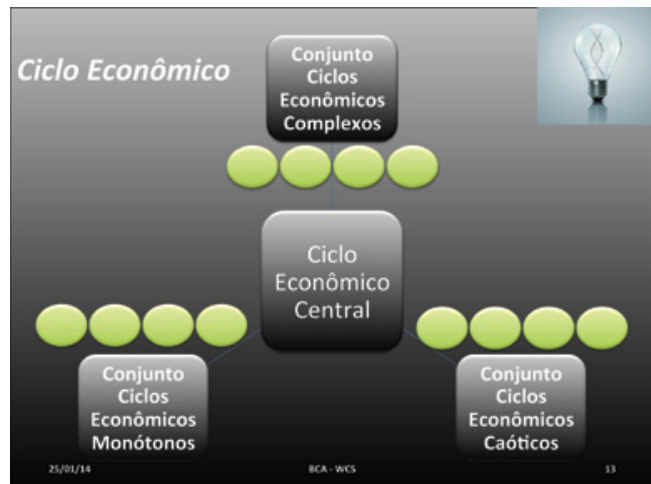


Desdobramento do Ciclo Econômico

A atividade tem como característica, então, um Ciclo Econômico Mãe que se desdobra em muitos subciclos, cada um ligado a uma operação individual, uma tarefa, uma singularidade.

A Figura **Ciclo Econômico** evidencia na cor verde os conjuntos de subciclo econômico, cada um atrelado a atividades complexas, caótica e monótonas. Constata-se, dessa forma, que a gestão do Universo do Complexo não pode ser feita a partir de contabilidade baseada em planos de contas fixos, em razão das diferenças dos rituais de gestão em cada subciclo econômico.

Desenvolvemos, desse modo, o conceito de centros de resultados ligados a uma linha de tempo. O relógio abre e encerra tudo o que tem começo, meio e fim. Temos aqui o conceito de Ponto Flutuante, desenvolvido especificamente para o atendimento da Gestão no Universo das Atividades Complexas.



A contabilidade tradicional permanece para efeitos fiscais e atendimento das contabilidades de governo, mas deixa de ser importante para o controle da gestão. Enfatizamos, então, que tudo o que se aprendeu e desenvolveu em administração – advindo da Era da Monotonia – não serve para o Universo do Complexo. Trata-se de um tipo de gestão que pode ser considerado ultrapassado para os fins modernos; novos conceitos se fazem necessários.

Conceitos de Administração para o Universo do Complexo – Modelos de Análise e de Gestão

Uma das questões do Universo do Complexo que aprendemos com a Northrop – Grumman Corporation, em Seattle (Estados Unidos), é que o complexo, o caótico, é um ambiente de trabalho como outro qualquer.

Trata-se de um ambiente em que não necessariamente prevalecem os conceitos de cadeias de processo que herdamos do monótono. Neste caso, o ambiente requer Modelos de Análise para interpretar cada atividade, do ponto de vista de entendimento do que acontece, e absoluto domínio da informação, que precisa estar presente e ser antecipada em cada atividade do subciclo econômico, relacionado a cada projeto de trabalho, a cada tarefa.

Cada subciclo econômico tem, dessa forma, um Modelo de Análise e um Modelo de Gestão singular e devidamente apropriado. Computadores se encarregam de resolver a aparente complexidade desse conceito, tornando-o mais fácil e acessível do que a gestão do Monótono, como tem mostrado nossa experiência. Transformamos, de certa forma, o complexo em uma multidão de pequenos monótonos, absolutamente diferenciados entre si, com controle pela linha de tempo, o relógio de cada tarefa que tem começo, meio e fim.

Conceitos de Administração para o Universo do Complexo – A questão do Capital de Giro dos Variáveis

A maneira mais fácil de se tomar o pulso operacional de uma atividade é pela mensuração em tempo real da necessidade de Capital de Giro dos Variáveis. Esta questão é sempre extremamente importante, tanto nos regimes monótonos quanto no Universo do Complexo. Não vem ao caso se a entidade é privada ou de governo; a necessidade de medir a pulsação de Capital de Giro dos Variáveis é fundamento universal de gestão.

Quando estamos em ambientes de atividades monótonas, a importância de medir a necessidade de Capital de Giro muitas vezes não é tratada com o devido respeito. Lembremos sempre que a verdadeira dimensão de uma atividade em países como o Brasil, onde há escassez de capital, é a dimensão do Capital de Giro disponível. Nesses casos, o gestor pode não estar enxergando a verdadeira dimensão da entidade que comanda e ser levado a dar o passo maior do que a perna. Os cemitérios de empresas e entidades estão cheios de casos desse tipo.

Por outro lado, sentir o pulso da operação em cada atividade nos regimes do Universo do Complexo é absolutamente essencial. Somente sentindo o pulsar do Capital de Giro, o gestor sente de forma profunda o pulsar da operação. Ferramentas para gestão em tempo real do Ponto Flutuante e da Necessidade de Capital de Giro dos Variáveis foram desenvolvidas, estão disponíveis no Brasil e funcionam bem.

Conceitos de Administração para o Universo do Complexo – A questão da Gestão por Camadas

Nos regimes monótonos trabalhamos resultados sem atentarmos, nos níveis de alta gestão, ao desempenho do trabalho físico. Existe a tendência que podemos considerar normal de que esse desempenho seja tratado em níveis mais baixos da hierarquia que faz a gestão.

Como estamos na monotonia, tudo se repete e, dessa forma, a atenção ao desempenho do trabalho pode ser considerada em termos de médias, que são então tidas como satisfatórias.

Quando estamos no Universo do Complexo, as atividades em cada tarefa, cada trabalho, podem ser absolutamente diferentes em relação às demais, como ilustra a Figura **Gestão por Camadas Sucessivas no Complexo e Caótico**. Vem daí a necessidade de se medir sempre, em cada atividade no campo do Complexo, o desempenho do trabalho.

Casos clássicos aqui se referem aos hospitais. O rendimento de trabalho em cada cirurgia, atividade do Universo do Complexo, sempre será singular a cada ato cirúrgico e muito diferente do



que acontece nas demais cirurgias. A mesma coisa acontece na fabricação de ônibus, por exemplo, onde tudo muda a cada carroceteria que entra nas zonas de trabalho. Isso pode acontecer, por exemplo, a cada 20 minutos.

A partir da visão do desempenho, associamos ao trabalho físico receitas e custos variáveis e, na camada seguinte, necessidade de Capital de Giro. Note-se que nessa abordagem não existem rateios de custos fixos – podem existir alocações de custos fixos nos variáveis, mas nunca rateios.

Conceitos de Administração para o Universo do Complexo – a Gestão dos Grandes Números

Enquanto no Universo do Monótono a contabilidade nos dá um grande número de pequenos números, no Universo do Complexo trabalhamos com outros conceitos. Precisamos inicialmente caracterizar as margens de resultados; o agente de formação de lucro não acontece na empresa, não acontece nos ciclos econômicos, não acontece nos subciclos econômicos, mas acontece somente nas margens dos variáveis.

Entra em jogo o que chamamos de Gestão dos Grandes Números, que levanta as seguintes questões:

- A somatória das margens de todos os subciclos econômicos cobre os custos fixos?
- A somatória das margens de todos os subciclos econômicos cobre a necessidade de Capital de Giro dos Variáveis?
- Cobre a soma dos dois?
- Cobre as necessidades da entidade "empresa" com seu passado e seu futuro? ■