



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

# GESTÃO EFICAZ: COMO RESOLVER UM PROBLEMA COMUM A TANTAS EMPRESAS?

## Introdução

Um levantamento recente, feito a partir de amostragem realizada com dez entidades prestadoras de serviços, coloca mais uma vez em evidência a questão da qualidade da nossa administração e indica que muita coisa poderia ser melhorada. Quando analisamos o setor público, então, esse cenário qualitativo se mostra ainda mais crítico.

Entre os fatores apontados nessa análise, a competitividade e a produtividade aparecem como conceitos interligados e tratados apenas em nível de reflexão. É preciso lembrar que o objetivo final de qualquer empresa do setor privado é o de ser mais competitiva do que seus concorrentes. Logo, para ser mais competitiva, a organização precisa ser mais produtiva. Mas o que vem a ser isso?

## Produtividade – Regimes monótonos

Quando se estuda produtividade e competitividade nos regimes monótonos, sistemas de trabalho repetitivos, gestão com resultados em base mensal, associamos produtividade a simplicidade de métodos de trabalho, velocidade de trabalho e, principalmente, a fundamentos da economia de escala – ou seja, a regra é fazer mais com o mesmo custo fixo.

Mais tarde, com o crescimento da oferta de produtos no mercado, para muitos gestores a troca rápida de ferramentas de produção passou a ser fator imperativo da questão da produtividade.

Ainda nos tempos dos regimes monótonos, começamos a trabalhar competitividade e produtividade das cadeias de fornecimento. A interligação entre os elos de uma mesma cadeia produtiva era condição vital, principalmente em países como o Brasil, com carência crônica de capital de giro.

Dos regimes monótonos surgiu também o conceito de organograma com o qual trabalhamos: sistemas piramidais com o BackOffice atuando como fundamento da ação dos níveis superiores de administração.

## Produtividade – Regimes complexos e caóticos

Os regimes complexos e caóticos têm como característica básica o fato de que o caos é o campo normal de trabalho. Temos uma enorme variedade de tipos de atividades e serviços, produtos e outros temas que relacionam clientes e fornecedores. Nesse tema transitamos da produtividade da cadeia de processos e passamos para o tema da produtividade do sistema de informações que vai direcionar e impulsionar a tarefa.

Não estamos mais nos tempos de valor agregado das cadeias de fornecimento. Hoje trabalhamos com os assim chamados Campos de Valor, em que o valor agregado é fragmentado para atender *n* stakeholders. Essa evolução traz também uma enorme complicação, pois a transformação não é ainda percebida por nossos gestores. O que temos no quadro “Os novos cenários – relações lineares e não lineares” é o reinado da burocracia



cia, que cada vez mais invade os campos de atividades produtivas, reduzindo a condição competitiva a um quesito burocrático, e não produtivo.

### A percepção da complexidade

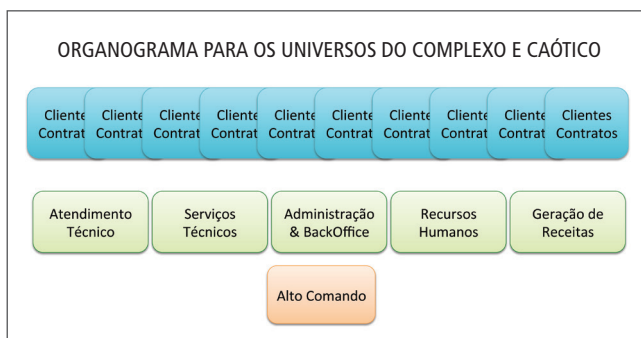
O grande fator de perturbação em todas as entidades pesquisadas é de que seus dirigentes não se deram conta de que regimes monótonos foram importantes, com os quais aprendemos a administrar. Hoje em dia, porém, a maior parte das atividades de nossas empresas já está nos regimes complexos e, muitas vezes, nos caóticos. Convivemos na verdade com os três regimes.

Tipicamente, as empresas não têm gestão eficaz porque praticam métodos de administração dos regimes monótonos em atividades complexas e mesmo caóticas sem se darem conta dessa circunstância.

A grande diferença reside no fato de que, nos regimes monótonos, fazemos gestão de BackOffice em base mensal, pois na monotonia tudo se repete, e, para efeito de gestão, fazemos cortes artificiais em base mensal, para medir resultados. Nós nos acostumamos com esse corte em base mensal e aceitamos tal condição.

No universo dos regimes complexos e caóticos, verificamos que tudo tem começo, meio e fim – e isso em ciclos muito rápidos. Trata-se de uma verdadeira multidão de ciclos com começo, meio e fim que são diferentes entre si por muitos detalhes. Modernamente não se pode deixar de fazer uma mensuração específica e imediata ao fim de cada ciclo de trabalho.

Nessa condição, a gestão precisa estar na linha de frente, à disposição imediata dos gestores que fazem o mercado e a produção. Não é mais época dos BackOffices tradicionais; temos o que chamamos de “inversão da pirâmide”, que gera o “Organograma para os universos do complexo e do caótico”.

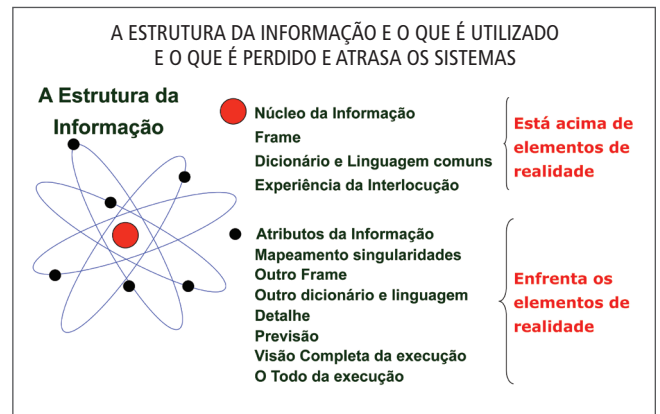


### Produtividade e complexidade da informação

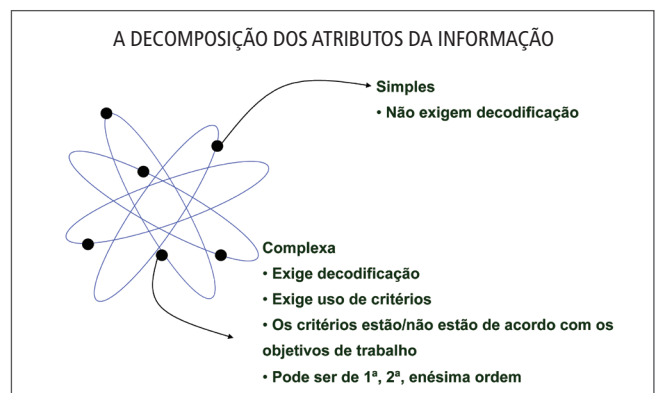
Nos regimes monótonos, a informação era, em geral, entendida como uma entidade simples. O quadro “A estrutura da informação e o que é utilizado e o que é perdido e atrasa os sistemas” ilustra essa questão. O cenário mostrado por esse quadro, entretanto, mesmo em

regimes monótonos, denuncia uma complexidade normalmente não entendida pelos gestores nem suprida pelos fornecedores de sistemas de Tecnologia da Informação (TI), porque o problema não está nos sistemas, e sim nos cadastros das informações.

É frequente que a empresa, para orientar o trabalho, considere preponderantemente o chamado Núcleo da Informação, não dando a devida atenção aos Atributos da Informação. Geralmente basta faltar um dos atributos da informação para que os sistemas passem a demandar intervenção humana, o que os torna lentos e ineficazes.

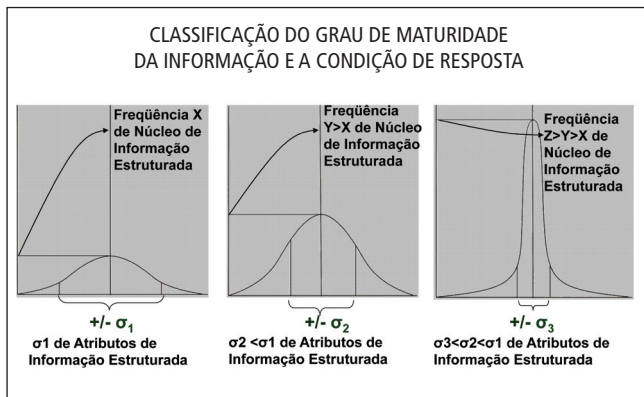


Quando entramos nos regimes complexos e caóticos, cada um dos atributos da informação apresentados no quadro “A estrutura da informação e o que é utilizado e o que é perdido e atrasa os sistemas” pode se transformar em dezenas de outros. Entram em campo as complexidades dos Campos de Valores, agregando todos os seus custos, a exemplo do demonstrado pela figura “A decomposição dos atributos da informação”, em que fica evidente a possibilidade de termos variações até a enésima ordem.



### Os graus de maturidade da informação

A última figura – “Classificação do grau de maturidade da informação e condição de resposta” – demonstra um problema extremamente



sofisticado e que tem se tornado cada vez mais importante: o grau de consistência das informações com as quais trabalhamos nos regimes complexos e caóticos. A primeira curva dessa figura apresenta uma situação em que o domínio dos atributos da informação é muito limitado. Falta assertividade à informação. Trata-se de situação geral nas empresas. A segunda curva da figura mostra um nível intermediário de domínio dos atributos da informação, já permitindo razoável condição de resposta. Por fim, a terceira curva representa estruturas de informação completas e muito consistentes.

Se consideramos que no universo da complexidade e do caos o que interessa é o domínio das estruturas de informação que vão orientar e impulsionar as tarefas, é esse desenho de curvas que as empresas precisam buscar para terem gestão eficaz.

### **Gestão eficaz e modelos de análise**

Na época da monotonia, era muito comum trabalharmos com automação da informação, e, nas falhas desse processo, havia tempo para contar com a intervenção humana. Nos regimes complexos e caóticos, precisamos adicionar à cadeia de comando e controle um elo a mais: os modelos de análise, que são o elo delicado entre a demanda da alta cúpula para a gestão eficaz e a capacidade de produzir informações pertinentes para alimentar a gestão e o processo decisório.

Todo modelo de análise tem dentro de si como fundamento a capacidade de simulação. A gestão eficaz moderna é sempre uma escolha de cenários, cujo enfrentamento exige informações rápidas e consistentes. Os modelos de análise têm dentro de si também o fundamento do processo de informação em tempo real. Somente com modelos de análise temos nos universos do complexo e do caótico – nos quais estamos inseridos atualmente – gestão eficaz a partir de decisões eficazes.

### **Gestão eficaz, modelos de análise e de gestão**

Temos aqui uma interessante comparação. Enquanto os organogramas são feitos para definir quem manda, os modelos de gestão são deduzidos para definir como e por quem a informação vai ser utilizada. Decorre, então, que organogramas são deduzidos e conduzidos por quem tem informação. Não existe mais a possibilidade, no universo do complexo e caótico (onde todos estamos), de estruturar organogramas sem informação necessária para o uso do poder conferido a cada nível operacional. ■

Anúncio de 1/2 página  
ou Calhau ABTCP