

Roberto de Assis Nogueira - Melhorias nos sistemas de gestão das empresas



Nesses tempos de confinamento, por causa da pandemia de COVID-19, convidamos você a refletir sobre como implementar melhorias e aproveitar as oportunidades para o seu negócio quando tudo, enfim, voltar a normalidade. Para iniciarmos essa conversa, entrevistamos o engenheiro e conselheiro da Fundação Gorceix, Roberto de Assis Nogueira. Essa é uma primeira entrevista, de muitas outras, que esperamos fazer.

Roberto de Assis Nogueira é graduado em Metalurgia pela Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto - Turma de 1978, é especialista em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas, sócio Diretor da Nogueira - Consultoria em Negócios, além de ser atualmente, membro do Conselho Fiscal da Fundação Gorceix. Entre suas várias qualificações destacamos sua formação nos programas de Conselheiros da Fundação Dom Cabral - Turma 29, Quality Engineer pela American Society for Quality e Brazilian Program for Quality Management - BPQM - 2 AOTS/JUSE-YOKOHAMA-JAPÃO

FG - É de conhecimento do mercado que, por meio da sua empresa, Nogueira Consultoria em Negócios, o sr. possui uma ampla experiência em consultoria de gestão empresarial. Assim sendo, na sua opinião, quais são atualmente as principais oportunidades de melhorias das práticas de gestão empresarial?

RN - Entendo que a principal oportunidade para a melhoria dos modelos de gestão nas empresas está na prática do “pensamento sistêmico”, que se trata de um processo de totalidade integrada com um propósito. O primeiro ponto a ser revisto para a melhoria da gestão é o propósito, entenda: organizações humanas existem para atender as demandas da sociedade.

Ocorre que muitas empresas definem a geração de fluxo de caixa livre, como sua principal razão de ser. Entendo que a geração de caixa está para as empresas, assim como o ar está para nós. Precisamos respirar para viver, mas não vivemos para respirar. Assim também devem ser as empresas, elas necessitam de geração de caixa para sobreviverem, mas elas devem existir por mais razões fundamentais.

FG - Afinal, na sua opinião, as empresas devem, ou não, ter lucro?

RN - Está claro que as empresas devem buscar a obtenção de lucro, pois elas precisam crescer, investir e remunerar de forma justa seus colaboradores e acionistas. Entretanto o lucro deve ser uma consequência da produção de produtos, bens e serviços, que atendam às demandas da sociedade e não ser um fim em si próprio. O que mantém uma empresa prosperando, no longo prazo, é a satisfação dos seus clientes.

Entendo ser imprescindível que uma empresa fundamente seu processo decisório em princípios e valores sustentados por virtudes, que desenvolva líderes capazes de comunicar esses valores, pelo exemplo de suas atitudes e que formem equipes competentes e interessadas pelo trabalho, de modo a promover a interação entre os processos da companhia, o que por sua vez, resultará na produção de bons produtos e serviços, na perspectiva dos seus clientes.

Enfim, o lucro é uma consequência natural do negócio.

FG - Além dos propósitos de satisfação do cliente e geração de lucro justo, o que é mais importante para se considerar na boa prática da gestão como um sistema?

RN - As pessoas são capazes de compreender, na maioria das vezes, que uma visão sistêmica significa entender que um problema deve ser percebido em diferentes perspectivas, o que não é suficiente para a prática do pensamento sistêmico, que vai muito além disso.

Esta visão é fundamental, por exemplo, para entender que a crise atual do novo coronavírus - COVID-19, deve ser abordada nas perspectivas da saúde, economia, infraestrutura, segurança e mesmo na perspectiva social. Esta abordagem muito importante para encontrarmos soluções que considerem o problema como um todo.

Entretanto, a prática da gestão como um sistema, requer que possamos entender que um sistema também necessita da interação entre as partes para que haja otimização de seus resultados e, interação entre as partes, precisa de cooperação. Esta cooperação pode às vezes tornar-se difícil quando adotamos sistemas de remuneração variável, com base no resultado de cada colaborador, por exemplo. O que, por sua vez, fomenta o individualismo além de, na maioria dos casos, refletir somente o curto prazo.

Veja, é claro que somos indivíduos. Mas atuamos em um sistema. O resultado ótimo do sistema não é a soma dos resultados ótimos de cada indivíduo. Penso que, no momento, temos uma boa oportunidade para repensar as práticas de remuneração variável.

FG - Na resposta anterior, o sr. falou que somos indivíduos e que trabalhamos em um sistema, como podemos lidar com essa ambiguidade?

RN - Lidar com ambiguidades não é algo novo para nós.

Na física, por exemplo, há tempos não se discute mais a natureza da luz, se é ondulatória ou corpuscular. A luz é compreendida como as duas coisas e pronto! A questão não é “ou”, mas sim “e”. No livro: “Ciência com consciência” o autor Edgard Morin aborda, no capítulo “A inseparabilidade da ordem e da desordem”, a necessidade da convivência harmoniosa dos contraditórios “ordem” e “desordem” para a sobrevivência dos sistemas vivos. Na gestão das empresas, quando vista da perspectiva de um sistema, isto é absolutamente necessário. Nesse ponto, embora eu pense que temos muitas oportunidades de melhoria, até que não vamos tão mal assim.

Sistemas de padronização, cuja finalidade é manter os resultados estáveis, vem funcionando muito bem obrigado, em muitas empresas. O cumprimento dos padrões atua como uma forma de feedback negativo, impedindo a mudança indesejada nos resultados. Por outro lado, há também sistemas de metas que demandam por melhorias e inovações, proporcionando um feedback positivo para os sistemas que promovam a “desordem”, que por sua vez, se tornará uma nova “ordem” com a revisão dos padrões.

Um sistema que seja só “ordem” morre. Outro sistema que seja apenas “desordem” não nasce.

FG - Existem outras características nos sistemas que o sr. entende serem importantes para a gestão das empresas?

RN - Sim. Inclusive temos grandes oportunidades de melhoria nessa perspectiva. Frequentemente sistemas produzem resultados na presença de incertezas. Portanto, é indispensável que possamos saber distinguir as

variações sistêmicas das não sistêmicas, também chamadas de especiais.

Estoques, por exemplo, só existem porque há incertezas, tanto nos processos de produção, quanto nos processos de demanda. Entender e quantificar essas incertezas, saber separar as variações sistêmicas das especiais e trabalhar os processos para reduzi-las, é fundamental para a melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade de nossas empresas.

FG - De acordo com o senhor, temos dificuldades em tratar a gestão como um sistema. Nesse caso, como o sr. vê as empresas que estão se tornando grandes conglomerados?

RN - Quando as empresas crescem, seja por estratégias de verticalização, seja por compra de outras empresas, o que acontece é que a complexidade do sistema aumenta e por consequência a sua gestão também se torna mais complexa.

Tomemos como exemplo duas unidades de negócio geridas independentemente, sendo uma fornecedora da outra. Consideremos no exemplo que uma das unidades de negócio é uma operadora de plano de saúde e a outra é um hospital. A operadora de plano de saúde tem como core business a gestão do risco em saúde dos clientes da sua carteira, por outro lado, o negócio do hospital é assistência à saúde das pessoas doentes. Nesse exemplo fica claro que os interesses legítimos de cada negócio são conflitantes entre si.

Entenda: a operadora melhora o seu resultado com a boa saúde dos seus clientes e o hospital melhora seu desempenho tratando as doenças dos clientes. Logo, a receita do hospital significa custo assistencial para a operadora, assim, nesse exemplo, é natural que haja conflito de interesses em uma eventual reunião entre fornecedor e cliente. Nesse caso o perfil competitivo das pessoas que compõem as empresas seria muito exigido.

Agora, se por acaso, a operadora adota uma estratégia de verticalização e, compra ou constrói um hospital, ampliando o sistema a ser gerido, a complexidade da gestão do novo negócio seria ampliada. O resultado que interessa é do novo negócio integrado, que passa a ser “gestão do risco e assistência à saúde”. Não haveria mais sentido haver conflito de interesses e o perfil que poderíamos esperar das pessoas envolvidas seria de mais cooperação e menos de competição.

A mudança do negócio exige novos e diferentes conhecimentos das pessoas, no exemplo em questão,

a gestão financeira da operadora de plano de saúde produz capital de giro, enquanto a do hospital demanda por capital de giro. Sistemas complexos demandam conhecimentos multidisciplinares, mais interação entre as partes, mais trabalho em equipe, pois nenhuma pessoa dominaria todo o conhecimento necessário e,

portanto, exige-se mais cooperação.

FG - Para encerrarmos, o senhor gostaria de fazer uma última consideração?

RN - Procuo sempre ter um embasamento científico para justificar minhas recomendações para meus clientes. Com o natural aumento da complexidade nos sistemas de gestão, associado com a redução do ciclo de vida de produtos, serviços e tecnologias, torna-se imprescindível que busquemos mais referência na ciência para identificarmos práticas gerenciais que produzam resultados sustentáveis. Não é mais possível procurarmos soluções simplistas. Hoje, muitos negócios operam cadeias de fornecimento globais, sendo que, nossa sociedade ainda forma pessoas com um perfil mais competitivo e determinístico. Disputamos desde crianças por melhores notas nas escolas, medalhas, melhor remuneração por resultados individuais nas empresas, entre outros. É claro que precisamos ser competentes para competir! Embora também, seja preciso aprender a cooperar e a lidar com incertezas, infelizmente ainda não somos muito bons nisto. Neologismos como “coopetir”

(competir e cooperar) e “caórdico” (caos e ordem) fazem todo o sentido. Precisamos de um novo paradigma para a gestão que contemple as dimensões do pensamento sistêmico dos quais abordei aqui, balizado por um forte senso de ética.

As práticas atuais ou as novas práticas no paradigma vigente não produzirão resultados diferentes, portanto, não serão suficientes para resolver nossos problemas atuais e futuros!

Ouro Branco, 28 de abril de 2020.

<http://site.gorceixonline.com.br/noticia/402/roberto-de-assis-nogueira-melhorias-nos-sistemas-de-gestao-das-empresas> em 24/05/2020 22:12