

Gestão Empresarial: sistematizar para vencer

novembro/2000

Robin Alves Pagano

e-mail: robin@intelligentia.com.br

Por que organizar e sistematizar a gestão da empresa?

Toda organização, assim como todo ser vivo, busca sobreviver. Mas, mais do que sobreviver, e simplesmente ver o tempo passar, também almeja prosperidade e perenidade.

Para alcançar esses anseios a organização precisa ser competitiva: estabelecer seus alvos, lutar por vantagens competitivas e buscar conquistas na disputa por mercados e clientes, e também por capacidades para reforçar sua condição de competitividade.

O grau de competitividade depende diretamente do nível de produtividade da organização - o quanto de eficiência relativa ao desempenho de determinada função ou tarefa a organização possui - medida pela razão entre o trabalho produzido pelo sistema e a quantidade de esforço consumido nessa operação.

Para ser produtiva, não basta à organização dominar a tecnologia de seu negócio, embora isto seja imprescindível. Ela precisa também de motivação, em outras palavras, de pessoas com atitude vencedora, com capacidade de se organizar persistindo em sua busca por resultados, resistindo às tentações do caminho (atalhos geralmente danosos), de avaliar suas conquistas e perdas e refazer seus planos, de mudar esses planos sempre que necessário, de tomar decisões e implementar as ações, enfim, com capacidades e desejo de lutar.

A habilidade para a luta, para vencer os desafios, esta associada ao domínio das boas práticas de gestão - as táticas dessa batalha.

O que são boas práticas de gestão empresarial?

Boas práticas de gestão são as ferramentas e métodos gerenciais aplicados no dia-a-dia do negócio. Mas não se pode adotar todas as ferramentas, todos os métodos, "querer estar sempre na crista da onda". Tampouco se deve adotar qualquer prática, aquela que "parece ser" apropriada (aquela que está na boca dos "especialistas", que dizem trazer grandes resultados ...). Estas situações não ajudam a organizar a gestão empresarial, talvez simplesmente atendam à vontade de seus membros em experimentar os modismos. Mas os modismos vêm e vão, muitas vezes causando danos irreparáveis, como perdas financeiras e desmotivação das pessoas.

As ferramentas e os métodos utilizados devem estar alinhados com as necessidades organizacionais, almejando algum resultado prático. Assim, um bom sistema de gestão deve estar fundamentado em princípios: os motivos para determinada ação. Por exemplo, por que uma organização deve medir formalmente seu desempenho? Resposta: por que as decisões e ações subseqüentes devem estar baseadas em dados e fatos concretos e não em "achismos" (eu acho que o problema está ...). [em anexo, ao final do artigo, são apresentados alguns desses princípios segundo preconizados por modelos consagrados de gestão.]

E isto ainda não é tudo. Também não é suficiente conhecer e adotar os princípios da boa gestão, e escolher e utilizar (indiscriminadamente) as práticas, ferramentas e métodos adequados. Sua aplicação deve ser integrada e coordenada. Isto é alcançado com sua organização em subsistemas gerenciais.

Afinal, quais são esses subsistemas?

Como se organiza um sistema de gestão empresarial?

Um sistema de gestão eficiente deve responder às seguintes questões chave do negócio:

- “Por que os clientes deveriam nos escolher e se manter fiéis?”
- “Que informações são necessárias para a rápida e precisa tomada de decisão?”
- “Como garantir a qualidade dos bens e serviços?”
- “Como melhorar a produtividade do negócio?”
- “O que fazer e como proceder na operação do dia-a-dia?”
- “Como avaliar o desempenho e identificar melhorias para o negócio?”
- “Como adequar os custos às margens de lucro almejadas?”
- “Como ampliar o comprometimento das pessoas com a organização e seus resultados?”

O sistema só conseguirá dar as respostas certas, ser vencedor, se estiver fortemente focado e estruturado para a competitividade empresarial, fundamentado em quatro pilares: estratégia, informação, operação e pessoas.

Com o desenvolvimento da estratégia, serão traçados os rumos da organização, priorizando e alinhando os esforços de todos na luta pela sobrevivência, pela prosperidade e conseqüente perenidade. A informação será trabalhada de modo a permitir segurança e agilidade na tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais. A operação, onde as coisas acontecem, será organizada para a conquista de vantagens no dia-a-dia do negócio, almejando vitórias consistentes. E, as pessoas, sem as quais nada acontece, serão capacitadas e instigadas para a luta, para vencer, através da criação e manutenção de um ambiente propício à motivação.

Os quatro pilares sustentarão a estrutura gerencial facilitando e orientando o desenvolvimento de quatro subsistemas integrados e concomitantes: **Gestão Estratégica (GE)**, **Gestão da Informação (GI)**, **Gestão da Operação (GO)** e **Gestão de Pessoas (GP)**, que garantirão às organizações o pleno conhecimento e controle de seus negócios, com inovações, produtividade e qualidade necessárias à sua prosperidade e perenidade.

Esquemáticamente, o sistema de gestão empresarial vencedor pode ser entendido como a seguir:



Modelo Intelligentia de Gestão - MIG

Anexo: Princípios da Gestão Empresarial

No quadro a seguir são apresentados os princípios que fundamentam a adoção das boas práticas de gestão empresarial, segundo preconizado por modelos de gerenciamento consagrados. Os princípios foram alinhados para demonstrar a convergência existente e sua coerência independente do modelo adotado.

Modelo PNQ (versão 2000) (Prêmio Nacional da Qualidade)	Modelo ISO 9001:2000 (Sistema de Gestão da Qualidade)	Modelo do TQM (Sistema da Qualidade Total)
1. <i>Qualidade centrada no cliente</i>	1. <i>Organização focada no cliente</i>	1. <i>Foco no cliente</i>
2. <i>Foco nos resultados</i>		2. <i>Qualidade em primeiro lugar</i>
3. <i>Ação pró-ativa e resposta rápida</i>		3. <i>Ação orientada por prioridades</i>
4. <i>Gestão baseada em fatos e processos</i>	2. <i>Tomada de decisão sobre fatos</i>	4. <i>Ação orientada por fatos e dados</i>
	3. <i>Gerenciamento de processos</i>	5. <i>Controle de processos</i>
5. <i>Aprendizado contínuo</i>	4. <i>Melhoria contínua</i>	6. <i>Controle da dispersão</i>
		7. <i>Controle a montante</i>
6. <i>Valorização das pessoas</i>	5. <i>Envolvimento das pessoas</i>	8. <i>Respeito pelo empregado como ser humano</i>
7. <i>Comprometimento da alta direção</i>	6. <i>Liderança</i>	9. <i>Comprometimento da alta administração</i>
8. <i>Visão de futuro de longo alcance</i>		
	7. <i>Relacionamento com fornecedores para benefícios mútuos</i>	
9. <i>Responsabilidade social</i>		
	8. <i>Sistema de gestão</i>	
		10. <i>O próximo processo é seu cliente</i>
		11. <i>Ação de bloqueio</i>