



Gestão e Produtividade – Marco Tulio Zanini

(Originalmente publicado na Folha de São Paulo em 17.02.14)

Ao contrário das afirmações oriundas do senso comum, a baixa produtividade do trabalho no Brasil esta mais relacionada ao modelo de gestão e suas conseqüências em termos organizacionais do que ao baixo nível de escolaridade da mão-de-obra. Certamente, temos uma elite muito bem formada em detrimento a uma base carente de formação técnica adequada, mas a causa principal da nossa baixa produtividade encontra-se mais relacionada à baixa capacidade de gerarmos coordenação eficiente na organização do trabalho do que promover educação formal. Taylor provou isso quando, utilizando-se de uma mão-de-obra com baixíssima especialização, aumentou cerca de 300 vezes a produtividade atuando essencialmente na organização do trabalho.

O modelo de gestão que prevalece no Brasil possui três características marcantes: alta concentração e uso discricionário do poder, baixa confiança interpessoal e institucional e foco excessivo no curto prazo. As três principais conseqüências desse modelo são: uma baixa capacidade de agregar valor ao processo produtivo e criar qualidade, baixa captura da inteligência coletiva e altos custos de transação. Em geral, por traços de cultura, somos autoritários, distantes da execução, fazemos planejamento reativo e controlamos resultados apenas por retornos financeiros de curto prazo. A distância entre a tarefa prescrita e a tarefa real é enorme. Isso mata a qualidade da operação e gera a

percepção, nos níveis hierárquicos inferiores, que seus superiores, os gestores de nível médio, são inimigos e dificultam o seu trabalho. Na prática, essa resistência legítima acaba por romper os vínculos de cooperação espontânea e confiança, e abrir espaço para as resistências não legítimas: aquelas derivadas da vaidade, da complacência com baixos padrões de qualidade e da falta de disciplina operacional e pessoal. Olhar para esse processo de forma fragmentada é fonte de resistência à mudança e propensão ao conflito. Há que se olhar de forma integrada e trabalhar o senso de missão, a visão e os valores organizacionais de forma concreta. Sem isso, o planejamento estratégico é uma peça de ficção e, a missão, a visão e os valores, quadros decorativos das paredes.

Por essas razões, o contexto organizacional brasileiro é extremamente árido para a inovação e diferenciação. A tentação de produzir produtos de menor preço para aumentar a competitividade no mercado de commodities e/ou para ampliar as vendas para as classes C e D somam-se a essas dificuldades históricas, criando círculos viciosos que nos mantêm preços à posição de provedores de produtos e serviços de baixo valor. Poucas empresas brasileiras estão descobrindo, por meio de casos de sucesso e fracasso, como atingir a excelência operacional e aumentar a oferta de valor para o cliente final, movendo-se para um novo modelo baseado na consciência da interdependência e da necessidade da soma de inteligências para promover inovações incrementais e outras. Para muitas empresas, esse permanece ainda como um discurso absolutamente descolado da prática da gestão.

A solução para esse dilema é aumentar os chamados “soft-skills” das lideranças no topo das nossas organizações, para aumentar a capacidade de produzir cooperação em jogos ganha-ganha, de médio e longo prazos, o que se faz pela gestão da cultura e dos ativos intangíveis da organização. Com o foco em comando e controle, e visão de curto prazo, esses fatores são os primeiros a serem descartados ou tratados de forma superficial e desconectada do cotidiano da gestão.