

Construção das competências e da Cultura do Rigor

Na edição anterior abordamos a conexão entre a condição competitiva e o estado da Cultura do Rigor. A relevância do tema nos levará a retomar o assunto de forma mais profunda, para mostrar como a presença ou a ausência da Cultura do Rigor realmente afeta a condição competitiva de sociedades e empresas.

O QUE É A CULTURA DO RIGOR?

A Cultura do Rigor é definida como um estado e um posicionamento coletivos a partir dos quais as competências e os procedimentos são praticados com base em conhecimentos dominados e exatamente de acordo com planejamento estabelecido. Dentro da Cultura do Rigor, busca-se continuamente o objetivo final, que é sempre coletivo, a despeito de quantas superações de natureza ética forem necessárias no contexto do coletivo em que estiver estabelecido esse resultado. Cultura do Rigor pressupõe constantemente um estado de luta com o que não foi conseguido. Não há desistência nem rendição.

Os conceitos da Cultura do Rigor estão sempre presentes em tudo o que nos cerca, desde a formulação de estratégias até o desdobramento operacional mais simples. Faz parte da Cultura do Rigor dar importância ao que é importante e não permitir a fuga para atividades sobre o que não é importante, como é tão comum acontecer.

ABORDAGEM

Para efeito de abordagem do tema, vamos apresentar alguns exemplos reais, tratando do desconhecido – que chega cada vez mais depressa e com mais impacto, já que tudo muda. Percebe-se que a falta da Cultura do Rigor desarticulou

competências pretensamente estabelecidas e satisfatórias.

1. O ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Tivemos recentemente a ocorrência de chuvas que provocaram deslizamentos, matando centenas de cidadãos. Fenômeno climático, cadência anual, impactos diversos a cada ano. Relatórios dão conta de que sempre houve, em grande número, a manifestação e a leitura de sinais fracos em relação ao que poderia acontecer. Apesar dessas leituras, o que aconteceu pegou a todos de surpresa.

ANÁLISE DE SITUAÇÃO

Todo ser inteligente sabe que a natureza não reage às agressões da sociedade que ocupa o planeta. Acontece que a natureza tem mostrado constantemente que se vinga. O não previsto chega cada vez mais depressa. Existem sinais fracos que, se devidamente interpretados, dão indícios do que acontecerá. Existe ainda a incapacidade de se lerem esses sinais fracos. A cada ano investe-se um bom dinheiro nas estruturas de Defesa Civil. Verifica-se que todo o dinheiro foi utilizado apenas para manter em pé uma entidade que tem enormes dificuldades para cumprir seu papel. Do ponto de vista sociológico, o que temos é um teatro de aparências, que acontece na Defesa Civil e em nossas empresas também. As rotinas e as burocracias do dia a dia, em um contexto individual e não coletivo, desviam a atenção do que é crítico, levando à perda de foco sobre o que é importante e chamando a atenção para o que não é importante. Gasta-se dinheiro no que não é importante, mas falta verba para o que realmente importa.

REFLEXÕES

Por falta de rigor na definição dos objetivos, as entidades de Defesa Civil não estruturaram os mais im-



Por Luiz Bersou,
diretor do Instituto Epico de Administração
E-mail: luizbersou@bcaconsultoria.com.br

portantes serviços: a análise de risco em profundidade nos territórios com maior potencial de acidentes graves. Podemos dizer que a questão da falta de rigor está presente desde a concepção do que devem ser estruturas de Defesa Civil até a definição dos objetivos realmente importantes. Falta de rigor em fundamento importante é prognóstico de desastres potenciais. Tudo o que se percebe, enfim, é um estado de cultura que reflete um tipo de sociedade: a nossa. Já pensaram na Cultura do Rigor dos chineses?

2. EMPRESA QUE PERDE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Empresa tradicional presente em todos os Estados do Brasil, exportadora, com mais de 50 anos de vida, famosa, começa a perder participação de mercado.

ANÁLISE DE SITUAÇÃO

Análise abrangente de todas as variáveis de mercado, produto, produção, qualidade, custos, capital de giro e assim por diante. Mapas de análise. Mapas de problemas. Muitos problemas. Milhares de problemas. Na verdade, a empresa não tinha muitos problemas.

Havia um único problema e causa-raiz: por falta de rigor na definição de objetivos e métricas de análise de desempenho e gestão voltada para o controle de objetivos que não foram fixados, houve uma progressiva deterioração de rituais que deveriam sustentar fundamentos estratégicos e operacionais.

Tudo começou com a progressiva falta de rigor, que pouco a pouco tomou conta da empresa.

REFLEXÕES

O tempo e a rotina criaram um estado de relaxamento em relação aos rituais necessários à sustentação da empresa. Mais uma vez, a questão do rigor está presente. A percepção do que realmente estava acontecendo está mudando o curso dos acontecimentos. O diagnóstico levou ao foco de atuação.

3. EMPRESA QUE NÃO CHEGA AOS RESULTADOS NECESSÁRIOS

Empresa tradicional que disputa mercado com grandes multinacionais, presente em todos os Estados do Brasil, gera recursos, mas não dentro das expectativas do financiamento do crescimento.

ANÁLISE DE SITUAÇÃO

A busca do crescimento não foi complementada com os rituais necessários para prover a resposta da máquina operacional aos desafios decorrentes dos objetivos estabelecidos. A desconexão dos rituais internos e a falta de rigor nos objetivos fizeram a empresa perder tempo.

REFLEXÕES

Trata-se de um caso muito interessante, porque as competências estavam estabelecidas, mas a Cultura do Rigor não estava presente. A empresa arca com pelo menos dez anos de atraso por conta dessa situação. Está agora tratando de recuperar o tempo perdido.

A CONSTRUÇÃO DO RIGOR

Quando conversamos com japoneses, noruegueses, finlandeses, russos, ucranianos e canadenses, percebemos que, ao longo da história, o General

Inverno foi um grande moldador do planejamento rigoroso, do rigor nos procedimentos e do rigor na qualidade do que se faz. O clima e a história construíram a Cultura do Rigor.

Percebemos também que em muitas empresas a Cultura do Rigor se estabelece pelos objetivos – objetivos esses bem estabelecidos. A cobrança forte em relação aos objetivos faz sua parte.

É interessante observar neste caso como é o correto e claro estabelecimento do contrato interno entre os colaboradores que leva à construção da Cultura do Rigor. Esta é uma questão pouco desenvolvida em nossas empresas. Culturalmente fugimos dos contratos claramente estabelecidos. Mecanismos de fuga no acerto do contrato sempre estão presentes e levam à deterioração dos esforços na direção da Cultura do Rigor.

Percebemos, entretanto, que, quando o rigor da cobrança passa, os rituais de rigor decaem; não se transformam em cultura.

A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DO RIGOR

Já há alguns anos começamos a estudar, desde o Helenismo, a relação entre beleza, estética e rigor.

Aprendemos que beleza e estética são estados e decorrências extremamente exigentes, extremamente rigorosos. A beleza e a limpeza são estados rigorosos. Quem está no belo não quer sair mais. Está, então, se formando a Cultura do Rigor. Solução permanente.

METRÔ

O caso do Metrô de São Paulo é um exemplo que merece ser citado. Quando estava para ser inaugurado, havia a má expectativa de atos de vandalismo, depredação, pichação nos trens e estações.

Foi tomada a seguinte decisão: revisão de todas as estações e trens todos os dias, e tudo o que tivesse sido danificado e ficado fora de estética era corrigido na mesma madrugada. O resultado foi a conquista do respeito da população

pelo sistema do Metrô. Ordem, cuidado, limpeza e beleza foram – e continuam sendo – a causa-raiz.

FABRICAÇÃO DE ÔNIBUS

Entrando no ambiente das empresas, temos casos extremamente interessantes. Os banheiros da linha de montagem do maior fabricante de ônibus do mundo são de mármore, impecáveis. Os próprios operários se encarregam da limpeza. O resultado é o rigor com que os ônibus são montados. Minimização de erros e de custos. Cuidado em tudo. Alto astral em tudo.

CONSTRUÇÃO CIVIL

Na década de 1980 estabelecemos elementos de Clean Production em projetos de construção civil. Estabelecemos padrões rigorosos de acompanhamento de todos os operários. Tivemos casos de operários que aprenderam a ler pelo enfrentamento diário dos cronogramas. Obras limpas e busca do índice zero em desperdícios.

O resultado foi a entrega dos prédios antes dos prazos e abaixo dos custos orçados. Todos eles estavam entusiasmados com o trabalho por conta da ordem e limpeza dos ambientes.

A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DO RIGOR NA FAMÍLIA

Uma evolução que estamos desenvolvendo trabalha elementos de rigor, beleza, estética e limpeza, envolvendo não somente os funcionários, mas também suas esposas e mesmo familiares.

O primeiro caso desse tipo foi em Joinville (Santa Catarina), no ano de 1984. A cultura local ajuda, mas o envolvimento das esposas e dos filhos nas questões de limpeza, estética e rigor mudaram de forma significativa procedimentos de linha de montagem.

Fenômeno interessante: o envolvimento das esposas em eventos trimestrais, por exemplo, aumenta a responsabilidade do funcionário em relação à família e à educação, fideliza o colaborador com a empresa e desperta nele o desejo de progresso e mais realização na vida profissional. Interessante, não? 🌱