



ARTIGO DA SEMANA

RACIONALIZAR A ESTRUTURA DE GESTÃO: “1º PASSO” PARA AMPLIAR A EFICÁCIA E A ECONOMICIDADE DA OPERAÇÃO

LUIZ CARLOS BUENO: DIRETOR GERAL DA WISDOM

No ARTIGO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL, disponível em nosso Site www.wisdom.com.br, comentamos ter na WISDOM a METÁFORA de que a “organização é a única OBRA que começa a ser construída pelo telhado”, ou seja, a partir da definição, pelos acionistas, da NATUREZA e OBJETIVOS do negócio, bem como de sua MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, CULTURA e ESTRATÉGIAS de operação.

Também dissemos que o PROCESSO de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO terá como seu produto final um PLANO com as ESTRATÉGIAS (mercadológicas, econômicas e financeiras), bem como as AÇÕES em termos de estrutura e processos organizacionais, pessoas qualificadas, recursos técnicos e materiais, que permitirão à EMPRESA sair da posição em que está, em um dado momento e chegar à situação futura desejada. A imagem abaixo reflete os nossos comentários:



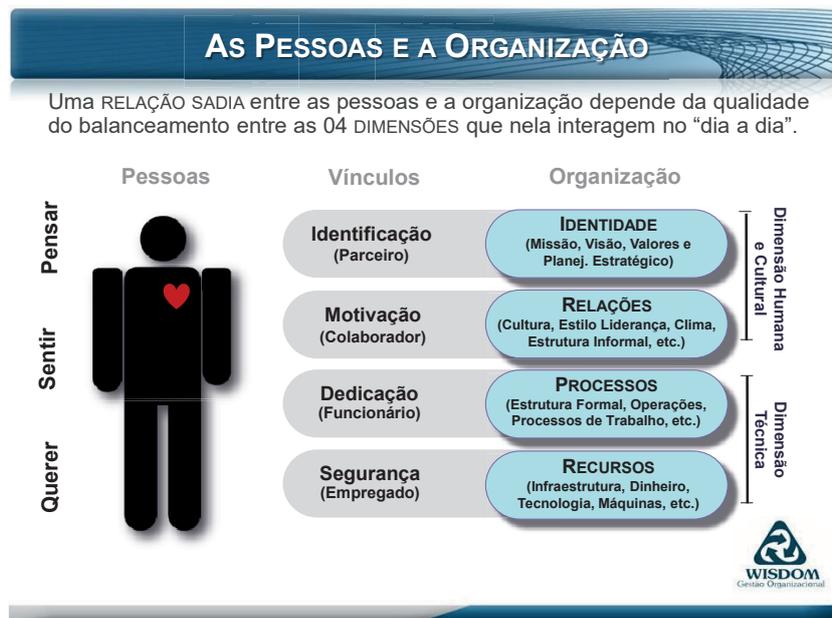
Nesse ARTIGO trataremos do “1º PASSO” para RACIONALIZAR a ESTRUTURA DE GESTÃO e AMPLIAR a EFICÁCIA dos PROCESSOS DE TRABALHO, a fim de tornar as operações da EMPRESA mais racionais, flexíveis e econômicas. Na próxima semana abordaremos o “2º PASSO”. Assim sendo, temos:

RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - ESTRUTURA E MACROPROCESSOS:

Uma INICIATIVA como essa não visa apenas “desenhar caixinhas”. Seu principal objetivo é definir ESTRUTURA que, alinhada à MISSÃO e CULTURA da EMPRESA, suporte a implementação das ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO e assegure a consecução da sua VISÃO DE FUTURO.

Ela deverá propiciar ESTRUTURA DE GESTÃO racional, flexível e compacta, desenhada para agilizar as relações de interface entre as ÁREAS FORNECEDORAS e OS CLIENTES INTERNOS, bem como ampliar a capacidade de resposta da EMPRESA às demandas do mercado, além de definir as responsabilidades e a abrangência de atuação das diversas posições e buscar equilibrar o seu peso.

Em sintonia com esse propósito, acreditamos que a SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS de uma EMPRESA seja consequência da concepção de ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO que, para serem implementadas, devem ser suportadas por ESTRUTURA DE GESTÃO, PROCESSOS e PESSOAS adequadas. A imagem abaixo reflete essa visão com precisão:



Como pode ser visto abaixo, uma gestão integrada de DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL e GESTÃO DE PESSOAS fundamenta-se em um conjunto de ações / instrumentos, entre os quais se insere essa INICIATIVA.



Uma vez concretizada, estará constituída a base para a melhoria / implantação de outros PROCESSOS GERENCIAIS de RH que, para suprir as demandas decorrentes da evolução cultural e organizacional da EMPRESA dependem, essencialmente, de sua consistência e flexibilidade.

No que tange a INICIATIVAS focadas na MODELAGEM OU RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - ESTRUTURA E MACROPROCESSOS DE GESTÃO, as crenças da **WISDOM** são:

- ▶ Não existe modelo ideal, mas sim, o melhor modelo para o momento vivenciado pela EMPRESA devendo esse, necessariamente, levar em conta a REALIDADE DO NEGÓCIO, a CULTURA e os PROFISSIONAIS nela disponíveis.
- ▶ A melhor maneira de conduzir uma INICIATIVA como essa é fazer com que as melhorias organizacionais sejam identificadas em conjunto com os DIRETORES a fim de, através do seu envolvimento no PROCESSO e como responsáveis pelas áreas de atividade da EMPRESA, garantir seu PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO em relação aos resultados do trabalho.

Os DIRETORES, conscientes da MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA, irão repensar a MODELAGEM ORGANIZACIONAL - ESTRUTURA E MACROPROCESSOS DE GESTÃO e conceber propostas para redesenhá-la, a fim de maximizar as sinergias existentes.
- ▶ De nada serve racionalizar a MODELAGEM ORGANIZACIONAL da EMPRESA se não se levar em conta que a sua implantação dependerá das LIDERANÇAS designadas para operacionalizá-la e, portanto, não se definir com precisão quais serão as HABILIDADES e COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS delas requeridas.
- ▶ Além disso, de nada serve definir quais serão as HABILIDADES e COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS delas requeridas, se não se definir o VALOR A SER PAGO a seus detentores, ou seja, se a INICIATIVA não for adequadamente “amarrada” através da revisão do SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO adotado pela EMPRESA.

Como foi dito no início desse ARTIGO, a “EMPRESA é a única OBRA que começa a ser construída pelo telhado”, ou seja, a partir da definição, pelos acionistas, da NATUREZA e OBJETIVOS do negócio, bem como de sua MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS de operação.

Essas premissas orientarão a identificação dos pontos de melhoria da ESTRUTURA, ou seja, a forma mais racional, flexível e econômica de distribuir, horizontalmente, os MACROPROCESSOS DE GESTÃO e, verticalmente, as ÁREAS DE ATIVIDADE, FUNÇÕES e SUBFUNÇÕES que irão suportar a concretização da VISÃO DE FUTURO.

O próximo passo, em termos de GESTÃO ORGANIZACIONAL e de PESSOAS, é definir, com clareza, a RAZÃO DA EXISTÊNCIA e as RESPONSABILIDADES POR RESULTADO das diversas posições de LIDERANÇA, desde os níveis mais estratégicos até aqueles mais operacionais, viabilizando adequada percepção de suas inter-relações com os objetivos das áreas e delas com os da EMPRESA.

Vale ressaltar que a ESTRUTURA DE GESTÃO nada mais é do que um INSTRUMENTO cujo papel é viabilizar negócios e integrar os esforços da EQUIPE de contribuidores individuais lotados em cada uma das UNIDADES ORGANIZACIONAIS que, ao executarem os processos de trabalho, irão viabilizar a implementação das ESTRATÉGIAS definidas.

Portanto, uma vez aprovada a ESTRUTURA DE GESTÃO, a transparência e clareza na DOCUMENTAÇÃO e na DIVULGAÇÃO sobre como a EMPRESA passará a operar é fator crítico para facilitar a GESTÃO DA MUDANÇA, ou seja, tanto para consolidar a NOVA MODELAGEM quanto para viabilizar os FLUXOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO que serão realizados pela EQUIPE de contribuidores individuais.

Finalmente, entendemos que a implementação dessa INICIATIVA permitirá à EMPRESA:

- ▶ **Aperfeiçoar o Modelo Organizacional:** Incrementar a racionalidade, flexibilidade e economicidade da ESTRUTURA DE GESTÃO, reduzindo fragmentações horizontais e eliminando vazios, sobreposições de atividades e/ou interfaces desnecessárias entre as áreas, a fim de reforçar a UNICIDADE DE COMANDO.
- ▶ **Melhorar a Qualidade da “Entrega”:** Conceber MODELAGEM que permita melhorar o planejamento, organização de esforços e de processos de CONTROLE GERENCIAL, para ampliar a consistência das informações e agilizar as respostas a clientes internos e externos.
- ▶ **Propiciar Clareza Organizacional:** Definir, de forma clara, a razão da existência e as áreas chave de resultados das diversas POSIÇÕES DE GESTÃO da nova ESTRUTURA, a fim de viabilizar adequada percepção de suas inter-relações com os objetivos das áreas e delas com os da EMPRESA.
- ▶ **Viabilizar Retroalimentação das Posições Executivas:** Gerar alternativas de sucessão e catalisar o processo de qualificação técnica e atitudinal dos profissionais em POSIÇÕES DE LIDERANÇA, através da experiência do dia a dia propiciada pela nova ESTRUTURA.
- ▶ **Alavancar Resultados:** Contribuir para a melhoria da qualidade dos PROCESSOS DE TRABALHO e a produtividade das áreas, visando REDUZIR CUSTOS e AMPLIAR OS RESULTADOS da EMPRESA.
- ▶ **Melhorar a Base da Gestão de RH:** Estruturar base de informações que viabilize a melhoria de outros instrumentos de DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL e GESTÃO DE PESSOAS, tais como recrutamento e seleção, treinamento e educação, gestão do desempenho e de potencial, participação nos resultados e planejamento de sucessão.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da **WISDOM**, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, atitudinal, competência, confiança, comportamental, cultura, desempenho, desenvolvimento organizacional, diferencial competitivo, engajamento, estratégia, estrutura, gestão, líder, liderança, macroprocessos, missão, modelagem, mudança, performance, pessoas, planejamento estratégico, processo, protagonismo, racionalização, resultado, segmento, sustentabilidade, transformação, valores, visão.