

OFICINA VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO DA EXCELÊNCIA

O Sincronismo Organizacional (2007) é um novo conceito de gestão desenvolvido pelos professores Paulo Rocha e Alan Albuquerque da Fundação Dom Cabral, que tem por objetivo ordenar as atividades de uma empresa por meio do alinhamento dos três fatores chave para o seu funcionamento: Sua estratégia, seus processos e seus colaboradores. A peça chave desta metodologia é a definição e melhoria dos processos críticos da empresa, ou seja, aqueles que mais alavancam as estratégias da companhia. Robert Kaplan e David Norton, em seu livro “Alinhamento” (2009) explicam o quão importante é colocar todos os setores da organização seguindo tudo o que foi planejado como estratégia, e utilizam a ferramenta criada por eles, o Balanced Scorecard, como instrumento para corrigir a falta de alinhamento organizacional existente hoje em muitas empresas. O ponto em comum entre as propostas destes dois livros são os indicadores de desempenho que podem ser encontrados tanto nos processos quanto nos objetivos estratégicos da organização, servindo de ponte para interligar as estratégias da empresa e seus processos críticos: Se o alcance de um objetivo estratégico é controlado por determinado indicador, deve-se procurar em que processo aparece este indicador para encontrar o processo crítico a ser melhorado. Assim, estarão sincronizadas as estratégias com os processos da empresa. Mas como alinhar os processos às pessoas?

Ambas as obras sugerem que as pessoas sejam alinhadas aos processos através dos projetos de melhoria de processos ou dos planos de ação que refinam as estratégias até o chão-de-fábrica da empresa. Porém, muitos dos funcionários de uma organização trabalham anos sem participar de um projeto: São aqueles que desenvolvem atividades bastante operacionais, do cotidiano da empresa. Então como alinhar estas pessoas aos processos corporativos? Elas conhecem apenas sua parte em um ou dois processos operacionais da companhia. A resposta para esta fase final do sincronismo talvez esteja na área de recursos humanos da empresa; especificamente em seu processo de desenvolvimento organizacional, em um de seus subprocessos: Planejamento e alteração da estrutura organizacional da empresa. Quando uma estratégia se desdobra em objetivos estratégicos para as áreas da empresa e estes objetivos exigem modificações em alguns processos críticos, também deveriam exigir modificações no organograma da companhia para que as novas atividades ou planos de ação tivessem sua execução facilitada por uma estrutura organizacional mais próxima da realidade dos seus processos críticos, sejam principais ou de suporte, que em última análise forjam a realidade da empresa. Ao contrário, o que se vê hoje é uma mudança na organização formal da empresa por motivos casuísticos como uma acomodação de cargos de confiança ou a necessidade de alocar um executivo de forma a não perdê-lo

para o mercado. Esta prática duvidosa tem afastado cada vez mais a estrutura organizacional da empresa de seus processos e de suas estratégias.

No intuito de complementar os esforços do Sincronismo Organizacional com os do seu primo-irmão norte-americano, o Alinhamento através do BSC, algumas recomendações podem ser feitas na tentativa de alinhar as pessoas aos processos da organização, e consequentemente às suas estratégias, usando para isto a adequação da estrutura organizacional como parte do processo de planejamento da empresa:

Humberto Martins (2011), em seu artigo “Uma Metodologia de Modelagem da Estrutura Organizacional”, recomenda que a estrutura organizacional da empresa seja tratada como cinco blocos lógicos de estrutura, facilitando assim o redesenho de um ou mais blocos sem a necessidade do redesenho dos outros. São eles: Cúpula, as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização; Núcleo Operacional, espaço onde os processos de trabalho das atividades principais da empresa operam para produzir os resultados definidos pela estratégia; Suporte Administrativo, onde se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos e materiais); Suporte Técnico-Corporativo, onde se incluem os processos de definição de requisitos técnicos, desenvolvimento de produtos, planejamento corporativo e desenvolvimento institucional; e Linha Intermediária, estrutura de coordenação que deve proporcionar integração horizontal (entre atividades principais e de suporte) e vertical (entre a cúpula e o núcleo operacional).

Henry Mintzberg (1979) em seu livro “The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research” sugere que a coordenação dessas cinco partes pode se dar de três formas: por negociação entre os blocos, por supervisão hierárquica ou por padronização dos processos, levando-se em conta que a melhor estrutura organizacional é aquela que viabiliza, ao menor custo possível, o funcionamento do núcleo operacional, bloco chave da estrutura, a partir de uma determinada estratégia.

Os melhores e mais modernos tipos de estrutura são as estruturas em rede. Segundo Mintzberg e Quinn (2006), uma organização complexa é normalmente composta de várias unidades de propósitos diferentes. Para melhor organizar este tipo de empresa, eles sugerem uma estrutura em rede que não é uma forma única de organização, mas abrange uma complexa variedade de formas fundamentalmente diferentes de se organizar: De forma infinitamente plana como num projeto; de forma invertida como numa rede de hospitais; como uma teia de aranha

descentralizando o intelecto e as operações; de forma aglomerada centralizando o intelecto, mas descentralizando as operações; em forma de

raios de sol criando subunidades permanentes; ou em redes neurais copiando o funcionamento do cérebro humano descentralizando poder e decisões.

23) Novas formas de representar uma estrutura organizacional devem ser perseguidas para poder conectá-la aos processos da empresa e às suas estratégias. Um simples organograma mostra apenas a estrutura formal de poder da empresa (na vertical) e a estrutura de responsabilidades pelas funções da empresa (na horizontal). Mintzberg e Heyden (1999) apresentam uma nova forma de desenhar e ver as organizações, através do que eles chamaram de um organigraph, onde não há regras rígidas como ocorre com os organogramas. Um organigraph mostra mais relacionamentos e processos do que nomes e títulos. Ele não elimina os organogramas e seus componentes, como caixas contendo a indicação do poder e setas com o relacionamento entre as caixas, mas introduz novos componentes que procuram refletir as várias maneiras como as pessoas se organizam no trabalho. Estes novos componentes são denominados ponto central, que serve como um centro de coordenação; é qualquer ponto físico ou conceitual para o qual pessoas, coisas e informações se movem; e rede, que são conexões sem um centro que permitem comunicação aberta e movimentação contínua de pessoas e ideias. Um Organigraph permite evidenciar as competências e conectá-las aos processos da organização, o que o organograma tradicional não permite.