WISDOM Artigos

Alinhamento da Identidade & Racionalização Organizacional: A Estreita Correlação Entre os Dois Processos

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL

2019

WISDOM ARTIGOS

ALINHAMENTO DA IDENTIDADE & RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: A ESTREITA CORRELAÇÃO ENTRE OS DOIS PROCESSOS

A partir da nossa larga experiência em projetos de RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - ESTRUTURAS DE GESTÃO E PROCESSOS DE TRABALHO, bem como das informações que usualmente recebemos de nossos clientes, entendemos ser importante atentar para os seguintes aspectos:

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.

Estas premissas orientam os trabalhos tanto de concepção da MODELAGEM de novas EMPRESAS quanto de RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA daquelas já existentes, ou seja, a forma mais RACIONAL, FLEXÍVEL e ECONÔMICA de distribuir, horizontalmente, os MACROPROCESSOS de trabalho e, verticalmente, as ÁREAS DE ATIVIDADE, FUNÇÕES e SUB FUNÇÕES que irão suportar a concretização da VISÃO DE FUTURO da Organização.

O próximo passo, em termos de gestão organizacional e de pessoas, é formalizar a RAZÃO DA EXISTÊNCIA e as RESPONSABILIDADES POR RESULTADO das POSIÇÕES DE GESTÃO, desde os níveis mais estratégicos até aqueles mais operacionais, viabilizando adequada percepção de suas inter-relações com os objetivos das respectivas áreas e aqueles da Organização. A imagem abaixo ilustra esse conceito:

A RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS, etapa seguinte e complementar da anterior, tem como foco levantar e repensar os fluxos dos processos de trabalho realizados em cada uma das áreas da ESTRUTURA DE GESTÃO, a fim de otimizar a sua flexibilidade e economicidade.

Com relação às CARREIRAS DE CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL (nível superior, técnico e abaixo) é importante que elas reflitam, com clareza, as diferenças entre os conteúdos de seus diversos níveis de senioridade, ou seja, "O QUE UM NÍVEL FAZ QUE O DIFERENCIA DAQUELE IMEDIATAMENTE ABAIXO".

Nossa experiência indica ser frequente encontrar de dois a três níveis de senioridade nas CARREIRAS com pré-requisito de formação educacional equivalente a TERCEIRO GRAU completo ou ENSINO MÉDIO TÉCNICO e de um a dois níveis naquelas cujo pré-requisito educacional seja inferior a este último.

Entendemos que esta clara diferenciação entre os níveis de senioridade deve contemplar, entre outros aspectos, a COMPLEXIDADE e CRITICIDADE ESTRATÉGICA dos processos de trabalho sob responsabilidade da posição e os REFERENCIAIS DE ACESSO em termos da densidade dos conhecimentos e habilidades requeridas.

Se admitirmos a validade destas premissas, é forçoso reconhecer que PROFISSIONAIS MAIS AMBICIOSOS E FOCADOS querem crescer e, naturalmente, buscam ampliar suas habilidades via polivalência ou profundidade das mesmas. A EMPRESA, para não perdê-los, ou os promove sem, muitas vezes, estarem adequadamente preparados ou, acaba criando novos títulos que permitam aumentar seus salários.

Decisões como estas tendem a elevar os CUSTOS sem, contudo, gerar ganhos de PRODUTIVIDADE e QUALIDADE ou, ainda, conseguir adequar o quadro de lotação.

Nossa recomendação para endereçar esta questão é definir CARREIRAS - focadas na POLIVALÊNCIA ou na PROFUNDIDADE de CONHECIMENTOS e HABILIDADES - que estimulem o autodesenvolvimento dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS e a plena utilização de seu *potencial físico e mental*, além de incentivar a *retenção de talentos* e *agregar valor ao negócio*.

Para buscar as alternativas mais adequadas de configuração das CARREIRAS de CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL, é desejável envolver os gestores daquelas de nível técnico e abaixo, bem como os representantes mais sêniores das de nível superior designados pela EMPRESA, tanto para com eles identificar as necessidades e conceber soluções racionais, flexíveis e econômicas quanto para assegurar o PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO deles em relação às soluções encontradas.

De forma sintética, esta é a nossa visão sobre uma abordagem eficaz no que tange a RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - ESTRUTURA DE GESTÃO E PROCESSOS DE TRABALHO.

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

PALAVRAS CHAVE: racionalização, estrutura, processos, missão, visão, cultura, estratégia, propósito, polivalência, multiskills, carreira.