



ARTIGO DA SEMANA

ESTUDOS DE HEADCOUNT & OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

ESTUDOS DE *HEADCOUNT* & OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Se a sua EMPRESA está pressionada por eficiência, mas a sensação é de que as EQUIPES continuam sobrecarregadas ou mal dimensionadas, então este ARTIGO é pra você.

Hoje iremos falar sobre um tema que costuma gerar muitas dúvidas e também, muitas decisões equivocadas: ESTUDOS DE *HEADCOUNT* & OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS.

Além disso, responderei a três perguntas que fazem muita DIFERENÇA na prática:

- ▶ Onde as EMPRESAS mais erram, quando decidem ajustar o DIMENSIONAMENTO de suas EQUIPES?
- ▶ Por que cortar ou ampliar o *HEADCOUNT*, muitas vezes, não resolve os problemas detectados?
- ▶ E como estruturar PROCESSOS DE TRABALHO e EQUIPES, de forma realmente eficiente?

Isso porque, no final das contas, a questão não é ter “mais ou menos pessoas”. É saber se a Organização está trabalhando da forma mais inteligente possível.

É verdade que, com uma outra perspectiva, eu já abordei este TEMA em outro ARTIGO que escrevi há algum tempo, mas, a fim de refrescar a memória dos leitores, começarei perguntando-lhes: Quando falamos em RACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS, do que exatamente estamos falando?

Ao abordar esse TEMA, estamos essencialmente falando de repensar a forma como as ATIVIDADES de cada um dos PROCESSOS, são realizadas na Organização.

Muitas vezes, ao longo do tempo, as EMPRESAS criam novos PROCESSOS / ATIVIDADES, que fazem sentido em um determinado momento, mas que acabam permanecendo, mesmo quando o CONTEXTO já mudou. Isso gera sobreposição de atividades, retrabalhos, perda de tempo e inadequada alocação de recursos.

RACIONALIZAR PROCESSOS significa olhar para tudo isso com uma visão crítica e estruturada, ou seja, MAPEANDO OS FLUXOS dos PROCESSOS de trabalho, entendendo como as ATIVIDADES de cada um deles se conectam, identificando gargalos, redundâncias e oportunidades de MELHORIA.

Um ponto importante é que o OBJETIVO de tudo isso não deve ser apenas REDUZIR CUSTOS e sim, contribuir para MELHORAR a qualidade, a segurança dos processos, a sua produtividade, a integração entre as ÁREAS e a capacidade de resposta da Organização.

Os sinais característicos de que uma EMPRESA ou, uma de suas ÁREAS precisa repensar seus PROCESSOS DE TRABALHO e as ATIVIDADES de cada um deles são bem claros. Um sinal é quando as equipes trabalham muito, mas os resultados não aparecem na mesma proporção, indicando a existência de algum nível de desorganização nos FLUXOS dos PROCESSOS de trabalho.

Outro sinal é quando as PESSOAS não têm clareza sobre as suas atribuições ou responsabilidades por RESULTADOS, quando mais de uma ÁREA realiza atividades muito similares (típica situação do “filho feio não tem pai”). Isso costuma gerar conflitos , retrabalhos e dissipação de RECURSOS.

Também percebemos a necessidade de revisão quando existem muitas ATIVIDADES operacionais , que não agregam valor ou, quando os PROCESSOS dependem muito de pessoas específicas para a sua execução.

Outro sinal muito comum é a sobrecarga em determinadas ÁREAS, enquanto outras mostram certa capacidade ociosa .

Nestes casos, repensar os PROCESSOS, ajuda a trazer clareza , mais eficiência no uso do tempo e das habilidades / competências das EQUIPES, além de maior integração entre as ÁREAS, como já mencionei.

Uma VISÃO limitada e, muitas vezes, até equivocada , acerca do tema RACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS ocorre quando a Organização pensa apenas em REDUZIR CUSTOS, pois ela acaba olhando para essa QUESTÃO de forma superficial . Muitas vezes a EMPRESA tenta resolvê-la reduzindo PESSOAS ou restringindo INVESTIMENTOS, sem antes entender se a QUESTÃO está, de fato, no tamanho da EQUIPE ou, na forma como as ATIVIDADES estão sendo realizadas.

Na prática, em um projeto de RACIONALIZAÇÃO bem conduzido, percebemos a existência de diversas OPORTUNIDADES DE MELHORIA, que passam pela reorganização dos FLUXOS dos PROCESSOS, a eliminação de ATIVIDADES desnecessárias, bem como a utilização mais adequada de tecnologias .

Ou seja, a RACIONALIZAÇÃO busca ampliar a eficácia organizacional, definindo formas mais racionais de trabalho, mais integradas e alinhadas com os OBJETIVOS estratégicos da EMPRESA.

O estudo de HEADCOUNT é um processo estruturado focado na definição do DIMENSIONAMENTO qualitativo (níveis de senioridade) e quantitativo de PESSOAS, para realizar as ATIVIDADES dos PROCESSOS DE TRABALHO, sob a responsabilidade de uma determinada ÁREA. Entretanto, reitero que ele não deve ser visto apenas como uma FERRAMENTA para a redução de custos .

Na verdade, seu OBJETIVO principal é garantir que a Organização disponha de um HEADCOUNT quali-quantitativo certo de PESSOAS, com as habilidades / competências certas e nas ÁREAS certas . Para isso, analisamos as ATIVIDADES de cada um dos PROCESSOS, os níveis de COMPLEXIDADE delas e a consequente SENIORIDADE por elas requerida, para que os trabalhos se realizem conforme foram planejados.

Com base nessas informações , é possível definir o EFETIVO MÍNIMO requerido para que a ÁREA opere com qualidade , produtividade e segurança .

Muitas vezes as EMPRESAS tentam resolver as suas QUESTÕES de eficiência , mexendo primeiro na sua ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. Isso ocorre porque os MACROPROCESSOS e, por decorrência , os PROCESSOS DE TRABALHO que fazem parte de cada um DELES, são consequência da ARQUITETURA ORGANIZACIONAL definida e, não o contrário .

Se uma EMPRESA define primeiro quantas PESSOAS precisa, sem considerar a sua ESTRUTURA e, consequentemente, quais são os MACROPROCESSOS / PROCESSOS sob a responsabilidade de cada uma de suas UNIDADES ORGANIZACIONAIS, ela corre o risco de tomar decisões inadequadas.

O caminho correto é primeiro compreender a CADEIA DE VALOR da EMPRESA e qual é a ARQUITETURA mais racional, flexível e econômica para viabilizar a consecução da sua VISÃO DE FUTURO e das suas ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.

Concluída a definição da ARQUITETURA e, por decorrência, quais são os MACROPROCESSOS / PROCESSOS sob a responsabilidade de cada uma de suas UNIDADES ORGANIZACIONAIS, é chegada a hora de refletir sobre como os PROCESSOS DE TRABALHO devem operar, se nas ATIVIDADES de cada um deles existem PONTOS DE MELHORIA e quais são as HABILIDADES / SENIORIDADE requeridas para executá-los.

Só depois disso faz sentido discutir o DIMENSIONAMENTO quali-quantitativo de PESSOAS de cada uma das ÁREAS. Essa lógica permite construir uma ESTRUTURA bem mais coerente, no que tange às necessidades reais da Organização.

Na prática, o que acontece quando as EMPRESAS invertem essa ordem é que as dificuldades não são endereçadas adequadamente e voltam a aparecer depois de algum tempo.

A EMPRESA pode reduzir ou aumentar as EQUIPES, mas se os PROCESSOS continuarem desajustados, as dificuldades continuarão, ou seja, algumas ÁREAS continuarão a ter PESSOAS sobrecarregadas e outras, terão PESSOAS com algum nível de ociosidade.

Quando mapeamos os PROCESSOS para, em seguida, RACIONALIZÁ-LOS, é frequente identificarmos a existência de ATIVIDADES que podem ser eliminadas, automatizadas ou redistribuídas. Isso permite usar melhor os RECURSOS que a EMPRESA já possui.

A WISDOM, em condições normais, desenvolve um projeto de RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS e define o EFETIVO MÍNIMO de uma ÁREA, através de algumas etapas bem estruturadas.

Primeiro ocorre a COMUNICAÇÃO INICIAL do projeto, visando alinhar os objetivos e preparar as LIDERANÇAS para desempenharem seus PAPÉIS nos trabalhos.

Depois, inicia o MAPEAMENTO dos PROCESSOS DE TRABALHO de cada ÁREA, entrevistando GESTORES e PROFISSIONAIS envolvidos, para entender os FLUXOS dos PROCESSOS e as ATIVIDADES realizadas em cada um deles.

Na sequência, realiza uma análise crítica das ATIVIDADES de cada um desses PROCESSOS, buscando identificar as oportunidades de simplificação, de integração e de melhoria.

A partir daí, inicia a RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS, redesenhando os FLUXOS e discutindo as formas mais eficientes para a execução das ATIVIDADES de cada um deles.

Concluída a RACIONALIZAÇÃO, é possível então, definir o DIMENSIONAMENTO quali-quantitativo das EQUIPES de cada ÁREA, ou seja, o EFETIVO MÍNIMO necessário para que os PROCESSOS possam ser executados de forma adequada.

Esse DIMENSIONAMENTO, é a base para a definição das HABILIDADES e COMPETÊNCIAS requeridas de cada um dos NÍVEIS DE SENIORIDADE, de cada uma das CARREIRAS de cada ÁREA, visando garantir que o EFETIVO MÍNIMO, corresponda à ESTRUTURA e ao PERFIL de PESSOAS efetivamente planejado.

Ao lidar com o receio das EQUIPES em relação a esse tipo de análise, a transparência é fundamental. É importante explicar qual é o OBJETIVO do trabalho, bem como mostrar que ele não está focado apenas em reduzir PESSOAS, mas sim em MELHORAR a forma como os PROCESSOS / ATIVIDADES devem acontecer. Quando as EQUIPES participam do PROJETO e percebem que suas ATRIBUIÇÕES estão sendo analisadas com SERIEDADE, elas tendem a colaborar muito mais.

É frequente que os próprios profissionais das ÁREAS, identifiquem ou participem da IDENTIFICAÇÃO das oportunidades de MELHORIA, ao longo dos trabalhos de RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS.

Para completar os projetos de RACIONALIZAÇÃO, é importante entender como as CARREIRAS POR HABILIDADES a eles se conectam. A lógica delas está relacionada à ideia de que os contribuidores individuais lotados em uma ÁREA, podem crescer em suas CARREIRAS, desde que existam vagas a serem preenchidas, bem como que eles mostrem possuir as HABILIDADES e os COMPORTAMENTOS requeridos para evoluir, seja em sua própria ÁREA, seja em OUTRAS correlatas na Organização.

Quando conectamos isso à RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS, conseguimos formar EQUIPES mais flexíveis, polivalentes (se possível) e preparadas para lidar com diferentes demandas o que, além de ampliar a capacidade de resposta da Organização, contribuirá para reduzir os seus custos.

Vamos falar agora dos impactos de PROJETOS como esse, sobre os processos de DESENVOLVIMENTO das PESSOAS. Quando os CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS percebem que seu crescimento está ligado à absorção de HABILIDADES mais críticas / complexas e/ou ao aprimoramento de COMPORTAMENTOS relevantes, eles passam a se envolver mais com o seu próprio DESENVOLVIMENTO. Isso propicia um AMBIENTE mais favorável ao APRENDIZADO, à troca de CONHECIMENTOS e à evolução das EQUIPES.

Um dos erros mais comuns cometidos pelas EMPRESAS, ao RACIONALIZAR PROCESSOS focando apenas na revisão de seu HEADCOUNT, é começar a discutir a redução de PESSOAS, antes mesmo de mergulhar na análise dos PROCESSOS / ATIVIDADES, sob a responsabilidade da ÁREA estudada.

Outro erro frequente é conduzir o PROJETO sem envolver os GESTORES tanto da ÁREA estudada quanto daquelas que são suas fornecedoras e clientes na EMPRESA. Também vemos EMPRESAS que fazem DIAGNÓSTICOS interessantes, mas depois não conseguem implantar as MUDANÇAS, por inadequado planejamento ou por uma comunicação mal conduzida.

Assim sendo, é fundamental tratar essa INICIATIVA como um PROJETO ORGANIZACIONAL estruturado, com METODOLOGIA robusta, participação das LIDERANÇAS e foco na implantação dos RESULTADOS alcançados. Para fecharmos a conversa de hoje, eu os convido a refletir sobre as seguintes ponderações:

- ▶ EFICIÊNCIA não significa apenas “fazer mais com menos”. Significa fazer melhor, com maior racionalidade, utilizando bem os recursos disponíveis e valorizando o potencial das pessoas.
- ▶ As Organizações devem encarar esse tipo de INICIATIVA como oportunidade de APRENDIZADO sobre si mesmas.

- ▶ Projetos de RACIONALIZAÇÃO ajudam a compreender melhor os PROCESSOS, as HABILIDADES e as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS existentes, assim como as oportunidades de MELHORIA. Quando conduzidos com METODOLOGIA robusta e participação das LIDERANÇAS, eles podem gerar ganhos significativos para a Organização.
- ▶ É muito importante envolver os CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS nessas INICIATIVAS. Quando ELES participam da construção das soluções, eles se tornam PROTAGONISTAS das MUDANÇAS e isso faz toda a diferença, para que os RESULTADOS sejam realmente sustentáveis.
- ▶ RACIONALIZAR PROCESSOS não é sobre CORTAR RECURSOS - é sobre usar melhor a INTELIGÊNCIA organizacional, valorizar o trabalho das PESSOAS e construir EMPRESAS mais preparadas para os desafios do futuro.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

PALAVRAS CHAVE: aprendizado; arquitetura organizacional; cadeia valor; carreira; carreira por habilidades; competências; competências comportamentais; desenvolvimento pessoas; dimensionamento pessoas; eficiência organizacional; estrutura organizacional; fluxos processos; habilidades; headcount; inteligência organizacional; mudança organizacional; macroprocessos; processos; produtividade; racionalizar processos; racionalização processos; redução custos; reduzir custos.