



ARTIGO DA SEMANA

BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & JULIANA BRAZ
- COORDENADORA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DA **WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS

Vivemos um cenário em que as EMPRESAS investem continuamente em redução de custos, automação, transformação digital, ERPs, redesenho de estruturas e de processos, melhoria contínua, etc.

Tudo isso é importante, mas, como sabemos, não é suficiente. Reduz custos, mas nem sempre gera crescimento, novas receitas ou diferenciação sustentável. Nesse CONTEXTO, surgem duas perguntas:

- ▶ *Minha estrutura organizacional e meus processos de trabalho estão realmente alinhados à minha estratégia e preparados para o futuro?*
- ▶ *Estou organizado para crescer, inovar, encantar clientes e gerar resultados consistentes?*

É exatamente aqui que entra o BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS, uma FERRAMENTA para a obtenção de um pré diagnóstico e aprendizado focado em sustentar a TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL desejada.

O BENCHMARK é uma pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, realizada entre EMPRESAS, em geral de mesma natureza e porte equivalente, sobre um conjunto préviamente definido de PRÁTICAS, visando identificar TENDÊNCIAS.

Já o BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS conduzido pela WISDOM é, em geral, o 1º passo em projetos de ARQUITETURA ORGANIZACIONAL ou para a RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO nas EMPRESAS clientes.

A WISDOM, EMPRESA especializada no TEMA, é a responsável tanto por garantir a confidencialidade das informações das participantes quanto pela condução dessa PESQUISA, ou seja, um processo estruturado de COMPARAÇÃO entre arquiteturas organizacionais, processos de trabalho e práticas de gestão adotadas pelas EMPRESAS, que aceitaram o convite.

Ele parte de uma LÓGICA muito clara: nenhuma EMPRESA opera no vácuo. Sempre existem aquelas que já enfrentaram desafios semelhantes: crescimento acelerado, expansão geográfica, transformação digital, mudanças estratégicas, pressão por produtividade e, que desenvolveram SOLUÇÕES eficazes.

Mas é importante reforçar: BENCHMARK é entender o racional por trás das QUESTÕES, os *trade-offs* envolvidos, os resultados alcançados e, a partir disso, identificar as TENDÊNCIAS em termos de SOLUÇÕES alinhadas com a cultura, estratégia e contexto de cada uma das EMPRESAS participantes.

Ele agrega valor na medida em que ESTRUTURA e PROCESSOS são os “meios” pelos quais a ESTRATÉGIA se materializa. Não adianta ter uma excelente ESTRATÉGIA se a ESTRUTURA não estiver desenhada para suportar a sua implementação.

Vamos falar agora sobre quais são os gatilhos mais comuns que levam uma EMPRESA a buscar um projeto de BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS? Esse tipo de projeto costuma ocorrer em momentos de transição ou de tensão organizacional, tais como:

- ▶ Crescimento acelerado sem revisão da ESTRUTURA;
- ▶ Fusões, aquisições ou integração de NEGÓCIOS;
- ▶ Mudanças no portfólio de PRODUTOS ou SERVIÇOS;
- ▶ Necessidade de escalar as OPERAÇÕES;
- ▶ Queda na performance, aumento de custos ou excesso de retrabalhos na execução dos PROCESSOS;
- ▶ Perda de agilidade, excessos de burocracia ou conflitos entre ÁREAS.

A EMPRESA começa a perceber SINTOMAS como: lentidão decisória, sobreposição de papéis, ruídos de comunicação e dificuldades na implementação da ESTRATÉGIA definida. Neste caso, o BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS entra como um instrumento de DIAGNÓSTICO comparativo, que amplia o repertório, traz referências externas confiáveis e acelera o processo de tomada de decisões.

Do ponto de vista das PESSOAS e da GESTÃO, por que realizar um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS, ainda que relevante, é - muitas vezes - negligenciado? Porque ESTRUTURAS e PROCESSOS moldam, silenciosamente, a experiência cotidiana dos profissionais. São ELES que indicam como os trabalhos devem fluir, quem os executa, quem os aprova, quem é o responsável e quem deve ser reconhecido.

Quando isso não é desenhado de forma adequada, surgem as duplicidades de papéis, sobrecarga, conflitos, insegurança e a sensação de injustiça. Quando as ESTRUTURAS e PROCESSOS são bem desenhadas, isso gera clareza, fluidez, engajamento, produtividade e senso de pertencimento.

Além disso, ESTRUTURAS claras são pré-requisito para POLÍTICAS consistentes de carreira, desenvolvimento, remuneração e sucessão. Por isso, um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS não é apenas organizacional. Ele também é humano e cultural.

Um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS começa sempre pela estratégia. Esse entendimento é um ponto fundamental, bem como aquele de quais são as dimensões estratégicas que precisam ser compreendidas, antes de se partir para a etapa de campo, a fim de entender as ESTRUTURAS, os PROCESSOS e as PRÁTICAS DE GESTÃO adotadas pelas participantes?

Isso é importante porque ESTRUTURA sem ESTRATÉGIA é apenas desenho organizacional vazio. ESTRATÉGIA responde perguntas fundamentais como: 1) *O que a EMPRESA faz?* 2) *Como é a sua CULTURA?* 3) *Onde ela atua?* 4) *Quem são seus clientes?* 5) *Qual é a proposta de valor que ela “entrega”?* 6) *Qual é a sua visão de futuro?*

As EMPRESAS podem competir, por exemplo, por excelência operacional, por diferenciação ou por orientação ao cliente e, cada uma dessas ESTRATÉGIAS, requer ESTRUTURAS e PROCESSOS diferentes.

Uma EMPRESA que compete por EFICIÊNCIA e ESCALA, tende a requerer PROCESSOS bastante padronizados, controles robustos e, muitas vezes, ESTRUTURAS mais centralizadas.

Já uma EMPRESA que compete por INOVAÇÃO ou EXPERIÊNCIA DO CLIENTE, tende a requerer ESTRUTURAS mais descentralizadas e com maior autonomia, times multidisciplinares e ciclos decisórios mais curtos.

Portanto, um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS só faz sentido quando começa pela compreensão profunda da mensagem estratégica que a EMPRESA patrocinadora da PESQUISA quer transmitir ao mercado e, de como essa mensagem deve se materializar em sua ESTRUTURA organizacional.

A concepção do BENCHMARK, em termos METODOLÓGICOS, orienta todas as escolhas do projeto. A partir da ESTRATÉGIA da EMPRESA patrocinadora e em conjunto com ela, definimos:

- 1) Quais são as EMPRESAS que deveriam ser convidadas para participar do BENCHMARK?
- 2) O que deverá ser observado nas ESTRUTURAS e PROCESSOS de cada uma das EMPRESAS que aceitarem “trocar figurinhas”?
- 3) Quais são os PROCESSOS relevantes a serem analisados em profundidade?
- 4) Quais são as PRÁTICAS DE GESTÃO que decorrem do posicionamento estratégico adotado, por cada uma da EMPRESAS que aceitarem participar da PESQUISA?

Além disso, avaliamos sempre a coerência entre: ESTRATÉGIA declarada e a ESTRUTURA formal, os PROCESSOS adotados e os PERFIS profissionais integrantes dos QUADROS DE LOTAÇÃO.

Em alguns casos, ao realizarmos o BENCHMARK, percebemos um desalinhamento entre DISCURSO e PRÁTICA. As EMPRESAS que se dizem ágeis, mas que operam com ESTRUTURAS muito hierarquizadas ou, que dizem valorizar inovação, mas mantêm PROCESSOS bem padronizados.

Essa CLAREZA ESTRATÉGICA impacta TEMAS como cargos, carreiras, remuneração e sucessão de forma direta. ESTRATÉGIAS diferentes exigem perfis profissionais diferentes; níveis distintos tanto de autonomia quanto de complexidade dos trabalhos a serem realizados.

Por exemplo: as ESTRATÉGIAS orientadas para a inovação requerem TRILHAS DE CARREIRAS com mais autonomia, ESTRUTURAS menos engessadas e MODELOS de recompensa que valorizem a experimentação e o aprendizado.

Já ESTRATÉGIAS orientadas para a eficiência, requerem clareza de papéis, padronização dos PROCESSOS e MODELOS de recompensa atrelados a produtividade e a resultados operacionais. Sem essa conexão entre ESTRATÉGIA e ARQUITETURA ORGANIZACIONAL, fatalmente surgirão distorções: pessoas mal posicionadas, incentivos desalinhados, expectativas frustradas e reduzida performance sistêmica.

Vamos aprofundar agora no tema da ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, ou seja, em quais são as principais tendências estruturais que observamos hoje nas EMPRESAS de alta performance. Nossas observações indicam três grandes MOVIMENTOS.

O primeiro é a redução de níveis hierárquicos em favor de ESTRUTURAS mais horizontais, matriciais ou em rede, com maior autonomia das EQUIPES e maior ACCOUNTABILITY individual e/ou coletivo.

O segundo é a transição do foco em cargos, para o foco em papéis, entregas e competências comportamentais, o que gera ESTRUTURAS mais dinâmicas e adaptáveis às MUDANÇAS estratégicas.

O terceiro é a REORGANIZAÇÃO das EMPRESAS em torno de cadeias de valor, jornadas do cliente e processos ponta a ponta, como alternativa às ESTRUTURAS puramente FUNCIONAIS.

O BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS permite observar como esses movimentos ocorrem em EMPRESAS de diferentes portes e segmentos, bem como quais são os desenhos organizacionais que - de fato - geram agilidade, eficiência e a consistência do PROCESSO DECISÓRIO.

Quando conduzimos um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS, as dimensões que são, em geral, analisadas de forma sistemática, são:

- 1) Número de níveis hierárquicos e a amplitude de CONTROLE;
- 2) Os níveis de autonomia e as accountabilities;
- 3) A clareza de papéis e as fronteiras entre as ÁREAS;
- 4) O modelo de governança e as instâncias decisórias;
- 5) O tipo e o grau de centralização, descentralização ou de terceirização dos PROCESSOS;
- 6) Os mecanismos de integração entre ÁREAS;
- 7) A aderência da ESTRUTURA à CULTURA e à ESTRATÉGIA, bem como a sua robustez para sustentar o crescimento, inovação e mudanças das EMPRESAS participantes.

Também analisamos não apenas o organograma formal, mas o ORGANOGRAMA REAL, ou seja, como o trabalho de fato flui, onde estão os gargalos, como as prioridades são definidas no dia a dia e quem realmente decide.

Do ponto de vista das pessoas, os impactos mais comuns das ESTRUTURAS desenhadas com imperfeições é que esses aparecem rapidamente nos INDICADORES de turnover, absenteísmo, engajamento e performance.

As ESTRUTURAS não adequadamente DESENHADAS costumam gerar: 1) sobreposição de responsabilidades; 2) sentimento de injustiça na divisão das cargas de trabalho; 3) sobrecarga das LIDERANÇAS; 4) conflitos entre ÁREAS; 5) performance abaixo das EXPECTATIVAS e 6) dificuldades para a evolução profissional na CARREIRA.

Estes SINTOMAS tornam mais difícil implantar MODELOS consistentes para gerir TEMAS como carreira, desenvolvimento, remuneração e sucessão. Já as ESTRUTURAS claras e alinhadas com a ESTRATÉGIA favorecem AMBIENTES com maior previsibilidade, segurança psicológica, engajamento e produtividade.

Vamos agora falar dos PROCESSOS, os quais determinam a EFICIÊNCIA, a EXPERIÊNCIA do cliente e a QUALIDADE em sua execução. Definimos PROCESSO organizacional como a forma através da qual um TRABALHO deve ser realizado, ou seja, como as informações circulam, como os recursos são alocados, como as decisões são tomadas e como o resultado é “entregue” ao cliente interno e/ou externo.

Os processos bem DESENHADOS reduzem desperdícios, retrabalhos, conflitos, atrasos e ruídos de comunicação. Já os processos DESENHADOS de forma inadequada, criam gargalos, dependências desnecessárias e a perda de energia organizacional.

O BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS permite analisar, comparar os FLUXOS DE PROCESSOS, tanto operacionais quanto decisórios, sempre à luz da ESTRATÉGIA, da EXPERIÊNCIA do cliente e da EFICIÊNCIA organizacional.

Nos BENCHMARKS conduzidos pela WISDOM, os PROCESSOS que costumam ser foco de nossas análises, dependem muito dos OBJETIVOS e do CONTEXTO ESTRATÉGICO da EMPRESA patrocinadora, mas geralmente avaliamos os seguintes PROCESSOS:

- ▶ Comunicação interna e gestão da informação;
- ▶ Planejamento, orçamento e priorização;
- ▶ Inovação e melhoria contínua;
- ▶ Tomada de decisão e governança;
- ▶ Gestão de pessoas (recrutamento, integração, desenvolvimento, desempenho, remuneração e sucessão);
- ▶ Relacionamento com clientes.

Além disso, analisamos o grau de padronização, autonomia, automação, integração entre ÁREAS e o alinhamento desses PROCESSOS à proposta de valor da EMPRESA.

A WISDOM utiliza uma METODOLOGIA bastante estruturada na condução de um BENCHMARK DE ESTRUTURAS E PROCESSOS. Ela parte do princípio de que o BENCHMARK só gera valor quando propicia, para as EMPRESAS participantes, COMPARAÇÕES em profundidade e confiáveis no que tange às TENDÊNCIAS identificadas, bem como que suporte os projetos de ARQUITETURA ORGANIZACIONAL dos patrocinadores. Por isso, ele é ESTRUTURADO em cinco grandes ETAPAS:

- ▶ PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO: Começamos entendendo profundamente a ESTRATÉGIA, o CONTEXTO, os DESAFIOS e os OBJETIVOS da PATROCINADORA. A partir disso, definimos o escopo do BENCHMARK, critérios de comparação e o desenho da PESQUISA.
- ▶ DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES: Cabe à PATROCINADORA, em conjunto com a WISDOM, definir as EMPRESAS com porte, contexto estratégico e complexidade a serem convidadas.

Cabe à WISDOM diligenciar os convites, aceites e TERMOS DE CONFIDENCIALIDADE em geral requeridos pelas PARTICIPANTES. Para garantir a confidencialidade e a confiabilidade estatística dos RESULTADOS, é necessária a participação de 08 (mínimo) a 12 EMPRESAS (desejável), dentre as convidadas.

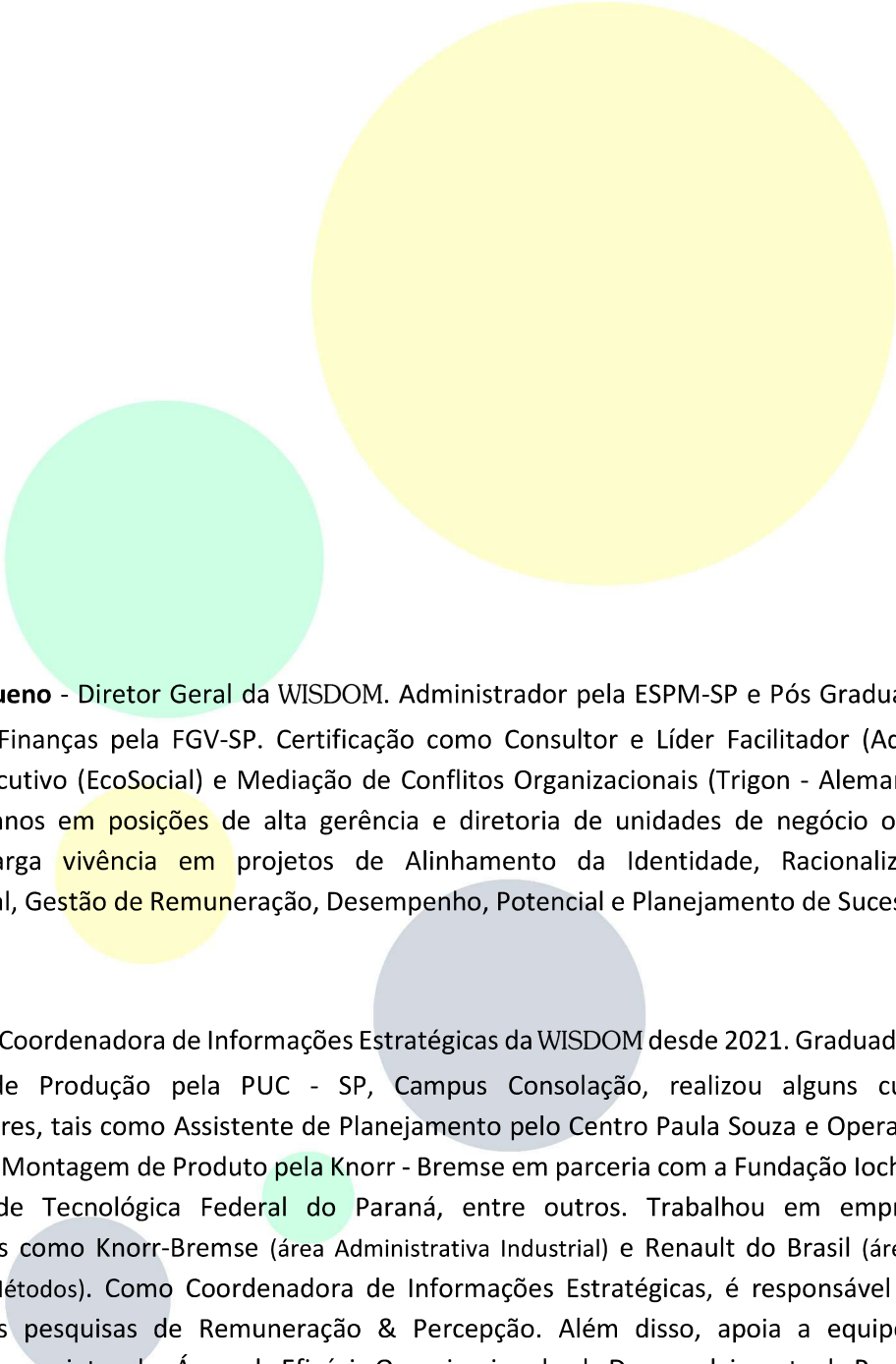
- ▶ PESQUISA QUALITATIVA ESTRUTURADA: Utilizamos questionários estruturados e com questões abertas, focadas nos temas ESTRATÉGIA, ESTRUTURA, PROCESSOS e PESSOAS. O diferencial aqui é a profundidade analítica do RELATÓRIO FINAL, ou seja, o fato de buscar entender não apenas o “o quê”, mas também o “por quê” e o “como”.
- ▶ TABULAÇÃO, ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DAS TENDÊNCIAS: As respostas são CODIFICADAS (confidencialidade resultados), tabuladas e ANALISADAS de forma integrada, ou seja, tratando de identificar padrões, convergências, divergências e melhores práticas, sempre conectando ESTRUTURA e PROCESSOS à ESTRATÉGIA e aos RESULTADOS das TENDÊNCIAS.
- ▶ RELATÓRIO FINAL E APRESENTAÇÃO EXECUTIVA: A conclusão da PESQUISA abrange um RELATÓRIO estruturado contendo o diagnóstico comparativo, as tendências detectadas, as melhores práticas identificadas e as recomendações adaptadas ao CONTEXTO da EMPRESA patrocinadora, além de REUNIÕES EXECUTIVAS para discussão e validação. O OBJETIVO não é apenas gerar informação, mas subsidiar DECISÕES estratégicas acerca da ARQUITETURA ORGANIZACIONAL futura.

O principal DIFERENCIAL dessa METODOLOGIA em relação a BENCHMARKS apenas QUANTITATIVOS é a profundidade ANALÍTICA qualitativa e o foco estratégico. Não se trata apenas de comparar números, ESTRUTURAS formais ou INDICADORES isolados, mas de entender o RACIONAL por trás das escolhas organizacionais das EMPRESAS participantes, ou seja, como as ESTRUTURAS e PROCESSOS operam na prática; quais *trade-offs* foram feitos e quais resultados foram de fato alcançados.

No que tange aos FATORES CRÍTICOS de sucesso nesse tipo de PESQUISA, temos: 1) a clareza dos OBJETIVOS estratégicos das participantes; 2) o patrocínio real da ALTA DIREÇÃO da contratante; 3) a consistência METODOLÓGICA; 4) a relevância das EMPRESAS participantes; 5) a qualidade das INFORMAÇÕES coletadas; 6) a profundidade ANALÍTICA dos resultados, a fim de suportar as DECISÕES organizacionais; 7) a disposição da PATROCINADORA para olhar com desapego para os MODELOS que utiliza e abrir ESPAÇO para a MUDANÇA.

Vale aqui ressaltar que um BENCHMARK só gera valor quando é tratado como UM MEIO ou instrumento para orientar a transformação, não como UM FIM em si mesmo.

Finalmente, é oportuno lembrar: *“Organizações sustentáveis não são as que apenas crescem, mas as que aprendem continuamente a alinhar estratégia, estrutura, processos e pessoas”*.



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.

Juliana Braz - Coordenadora de Informações Estratégicas da WISDOM desde 2021. Graduada em Engenharia de Produção pela PUC - SP, Campus Consolação, realizou alguns cursos complementares, tais como Assistente de Planejamento pelo Centro Paula Souza e Operadora de Logística e Montagem de Produto pela Knorr - Bremse em parceria com a Fundação lochpe e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, entre outros. Trabalhou em empresas multinacionais como Knorr-Bremse (área Administrativa Industrial) e Renault do Brasil (área de Qualidade e Métodos). Como Coordenadora de Informações Estratégicas, é responsável pela condução das pesquisas de Remuneração & Percepção. Além disso, apoia a equipe de Consultores em projetos das Áreas de Eficácia Organizacional e de Desenvolvimento de Pessoas, realizados em empresas clientes no Brasil e no exterior.

PALAVRAS CHAVE: arquitetura, benchmark, cultura, estratégia, estrutura, pessoas, processos, transformação organizacional, visão de futuro.