WISDOM
Gestão Organizacional

Artigo da Semana

Racionalizar Processos de Trabalho: 2º Passo para Ampliar a Eficácia e a Economicidade da Operação

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA **WISDOM**

WISDOM ARTIGOS

RACIONALIZAR PROCESSOS DE TRABALHO: "2º PASSO" PARA AMPLIAR A EFICÁCIA E A ECONOMICIDADE DA OPERAÇÃO

Na semana passada refletimos sobre o "1º PASSO" para RACIONALIZAR a ESTRUTURA DE GESTÃO e a EFICÁCIA dos PROCESSOS DE TRABALHO. No ARTIGO de hoje iremos abordar o "2º PASSO", ou seja, a COMO RACIONALIZAR os PROCESSOS DE TRABALHO, a fim de tornar as operações da EMPRESA mais racionais, flexíveis e econômicas. Assim sendo, temos:

RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO:

O foco dessa INICIATIVA é levantar, repensar e redesenhar os FLUXOS dos PROCESSOS DE TRABALHO realizados em cada uma das UNIDADES DE GESTÃO, a fim de maximizar a racionalidade, flexibilidade e economicidade da NOVA ESTRUTURA. Entendemos ser essa a forma mais adequada tanto para atender às demandas das ÁREAS CLIENTES INTERNAS quanto de contribuir para a sustentabilidade da EMPRESA em médio e longo prazo.

Conforme já mencionado, a ESTRUTURA DE GESTÃO nada mais é que um INSTRUMENTO cujo papel é viabilizar negócios e integrar os esforços da EQUIPE de contribuidores individuais na execução dos PROCESSOS DE TRABALHO, a fim de assegurar a implementação das ESTRATÉGIAS definidas.

Portanto, a INICIATIVA de RACIONALIZAR os FLUXOS dos PROCESSOS DE TRABALHO a serem realizados pelos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS é a fase seguinte e complementar da aprovação da nova ESTRUTURA DE GESTÃO. A imagem abaixo reflete esta visão:

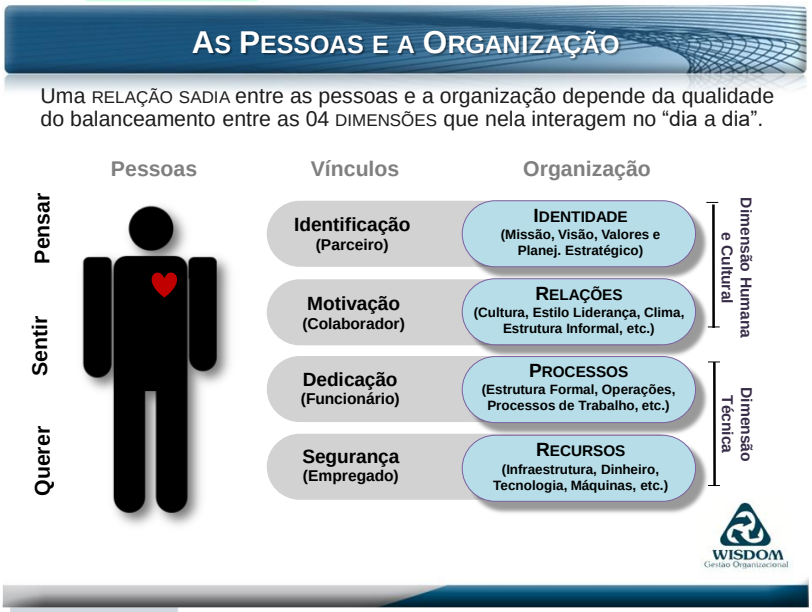
Em essência, o objetivo maior dessa INICIATIVA é otimizar as formas de trabalhar das GERÊNCIAS e suas COORDENADORIAS / SUPERVISÕES, visando uma atuação focalizada, pró ativa, veloz e integrada entre as ÁREAS FORNECEDORAS e seus CLIENTES INTERNOS e EXTERNOS. Para isso, é forçoso redirecionar o foco da gestão para a POLIVALÊNCIA de CONHECIMENTOS e HABILIDADES.

Conceituamos POLIVALÊNCIA como a acumulação progressiva e sinérgica, através de caminhos naturais e consistentes, de CONHECIMENTOS e HABILIDADES em áreas específicas, visando capacitar os CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS para realizarem trabalhos mais desafiantes, abrangentes e complexos. Assim sendo, a POLIVALÊNCIA se justifica na medida em que permite:

- Organizar as ATIVIDADES, através de PROCESSOS focados no atendimento das demandas e/ou solução dos problemas, a fim de REDUZIR CUSTOS via incremento da produtividade, da qualidade ou, ainda, da adequação do quadro de lotação das UNIDADES ORGANIZACIONAIS.
- Trabalhar com TIMES MAIS RACIONALIZADOS, sem prejuízo de uma adequada continuidade no desenvolvimento das ATIVIDADES.
- Definir TRILHAS DE CARREIRA que incentivem a retenção de talentos e o autodesenvolvimento contínuo dos profissionais.

Conceituamos CARREIRAS POR HABILIDADES como sequências de evolução das CARREIRAS DE CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL de nível superior, técnico e abaixo, definidas com base nas demandas de capacitação dos profissionais da EMPRESA, visando reconhecer a existência e a efetiva aplicação tanto das HABILIDADES para gerar a "ENTREGA" quanto das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS dos integrantes da equipe, em resposta às necessidades de suas áreas.

Como dissemos na semana passada e em sintonia com esse propósito, acreditamos que a SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS da 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 esta visão com precisão:



No que tange a INICIATIVAS focadas na RACIONALIZAÇÃO dos PROCESSOS DE TRABALHO, as crenças da **WISDOM** são:

- Não existe modelo ideal, mas sim, o melhor modelo para o momento vivenciado pela EMPRESA devendo este, necessariamente, levar em conta a REALIDADE DO NEGÓCIO, a CULTURA e os PROFISSIONAIS nela disponíveis.

- A melhor forma de conduzir essa INICIATIVA é fazer com que as melhorias nos PROCESSOS DE TRABALHO sejam identificadas em conjunto com LIDERANÇAS reconhecidas pela sua influência e conhecimento do negócio, bem como que elas representem as diversas ÁREAS DE ATIVIDADE da EMPRESA, a fim de garantir seu PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO em relação aos resultados.

  Essas LIDERANÇAS, conscientes da MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA, irão repensar a MODELAGEM dos PROCESSOS DE TRABALHO e conceber propostas visando a reestruturá-los para maximizar as sinergias existentes.

- De nada serve RACIONALIZAR os FLUXOS dos PROCESSOS DE TRABALHO se não considerarmos que a sua implantação dependerá das PESSOAS indicadas para operacionalizá-los e, portanto, definirmos com precisão as HABILIDADES e COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS delas requeridas.

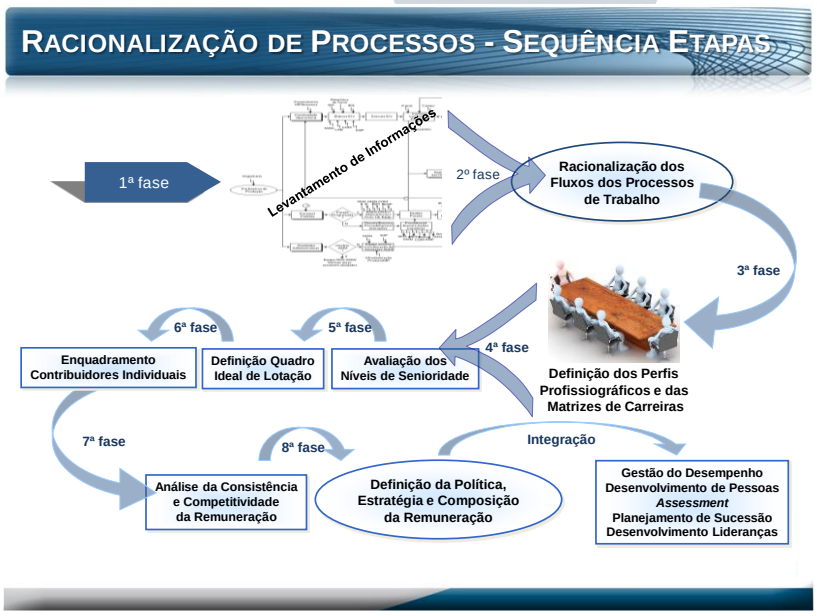
- Além disso, de nada serve definir as HABILIDADES e COMPETÊNCIAS delas requeridas, se não definirmos o VALOR A SER PAGO a seus detentores, ou seja, se a INICIATIVA não for "amarrada", através da revisão do SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO adotado pela EMPRESA.

Para construir a base de informações indispensável para iniciar os trabalhos dessa INICIATIVA, é fundamental realizar um completo MAPEAMENTO dos atuais FLUXOS E ATIVIDADES dos PROCESSOS DE TRABALHO realizados em cada uma das GERÊNCIAS e suas COORDENADORIAS / SUPERVISÕES, desde as ÁREAS FORNECEDORAS até os CLIENTES INTERNOS e EXTERNOS de cada uma delas.

Concluída a MODELAGEM ou RACIONALIZAÇÃO dos FLUXOS dos PROCESSOS DE TRABALHO, a etapa seguinte será identificar necessidades e definir CARREIRAS POR HABILIDADES técnicas, operacionais e administrativas (nível superior, técnico e abaixo), POLIVALENTES em sua natureza (se possível), que estimulem a plena utilização do potencial físico e mental dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS e, em seguida, consolidar as MUDANÇAS via definição dos NÍVEIS DE SENIORIDADE de cada uma delas.

Utilizando a base de informações até então construída, a etapa seguinte dessa INICIATIVA será repensar a dimensão dos quadros de lotação das UNIDADES ORGANIZACIONAIS, à luz das CARREIRAS / níveis de senioridade, a fim de adequá-los, qualitativa e quantitativamente, às necessidades.

A última etapa dessa INICIATIVA será realizar um criterioso enquadramento dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS, em algum dos níveis de senioridade do conjunto de CARREIRAS, com base nos CONHECIMENTOS e HABILIDADES individuais. A imagem a seguir mostra a sequência dessas etapas:



É importante registrar que a seriedade na execução desse trabalho se constituirá em um dos FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO para conquistar a confiança e engajamento dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS, no que tange a efetiva implantação dessa INICIATIVA.

Vale a pena ressaltar, ainda, que envolver os GESTORES (GERENTES e COORDENADORES) para obter o PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO deles em relação aos resultados desse trabalho, irá tanto tornar claras as diferenças entre os NÍVEIS DE SENIORIDADE das CARREIRAS (nível superior, técnico e abaixo), ou seja, "O QUE UM NÍVEL FAZ QUE O DIFERENCIA DAQUELE IMEDIATAMENTE ABAIXO", quanto identificar as opções / sequência de evolução nas mesmas, aspecto que, além de AGREGAR VALOR AO NEGÓCIO, contribuirá para ampliar a CLAREZA ORGANIZACIONAL da EMPRESA.

Haver finalizado a MODELAGEM e a DOCUMENTAÇÃO dos PROCESSOS DE TRABALHO, não significa que a sua implantação estará encerrada e, muito menos, que o processo de MUDANÇA organizacional, cultural e compotamental que contribuirá para a EMPRESA obter desempenhos diferenciados em seu negócio estará concluído.

Assim sendo, para assegurar o efetivo engajamento dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS em relação aos resultados dessa INICIATIVA, é importante implementar as seguintes ações complementares:

- Divulgar extensivamente o conjunto de CARREIRAS, bem como seus níveis de senioridade, respectivos pré-requisitos, atribuições e opções / sequência de evolução profissional, para todos os CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS envolvidos.
- Identificar e capacitar, pedagógica e tecnicamente, os instrutores responsáveis pela difusão / multiplicação dos CONHECIMENTOS e HABILIDADES previstas nos diversos níveis de senioridade do conjunto de CARREIRAS.
- Definir os conteúdos programáticos, a carga horária e os processos de CERTIFICAÇÃO DAS HABILIDADES requeridas de cada NÍVEL DE SENIORIDADE das CARREIRAS.
- Planejar, organizar, coordenar e controlar a realização dos PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO a serem periodicamente realizados, a fim de garantir adequada retroalimentação de talentos qualificados para as demandas da EMPRESA.
- Desenvolver e implantar SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO (das equipes e, pelo menos, via modelo de competências comportamentais), devidamente integrado a PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS e/ou MÉRITO, que favoreça a integração dos esforços, bem como a melhoria da qualidade e da produtividade nas diversas áreas da EMPRESA.
- Definir, divulgar e capacitar as LIDERANÇAS para aplicarem as diretrizes, políticas e procedimentos de DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL e GESTÃO DE PESSOAS que irão suportar uma adequada gestão dos resultados dessa INICIATIVA.

Finalmente, entendemos que a implantação dessa INICIATIVA, além de contribuir para a redução dos custos da EMPRESA, permitirá, ainda:

- ***Racionalizar os Processos de Trabalho:*** Racionalizar os FLUXOS, reduzindo os CUSTOS e/ou melhorando a QUALIDADE, PRODUTIVIDADE e ECONOMICIDADE das ATIVIDADES realizadas nas diversas áreas da EMPRESA, a fim de contribuir para uma atuação focalizada, pró ativa, veloz e integrada das ÁREAS FORNECEDORAS em relação a seus CLIENTES INTERNOS e EXTERNOS.
- ***Incrementar a Eficácia Organizacional:*** Definir níveis de senioridade / CARREIRAS POR HABILIDADES - POLIVALENTES, sempre que possível - que AGREGUEM VALOR ao negócio.

- ***Energizar a Empresa:*** Estimular o crescimento profissional e a plena utilização do potencial físico e mental de seus CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS.
- ***Incentivar o Desenvolvimento:*** Capacitar os CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS para realizarem trabalhos progressivamente mais desafiantes e complexos.
- ***Garantir a Continuidade Operacional:*** Garantir a retroalimentação de talentos qualitativa e quantitativamente preparados para atender às demandas da EMPRESA nesses níveis.
- ***Sintonizar Interesses:*** Buscar a convergência entre a MISSÃO, ESTRATÉGIAS e OBJETIVOS da EMPRESA e os INTERESSES e OBJETIVOS dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS enquanto profissionais.
- ***Facilitar Mudança Cultural:*** Edificar as bases de um processo que vincule os objetivos gerais da Organização com os de cada área em particular, ampliando a motivação e o engajamento dos GESTORES e das EQUIPES, na busca dos resultados das áreas e da EMPRESA.
- ***Melhorar 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 & seleção, treinamento & 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, atividades, carreiras por habilidades, competência, confiança, conhecimentos, cultura, desempenho, desenvolvimento organizacional, engajamento, estratégia, estrutura organizacional, fluxos, gestão, líder, liderança, macroprocessos, mapeamento, missão, modelagem, modelar, mudança, pessoas, polivalência, processos de trabalho, produtividade, protagonismo, qualidade, racionalização organizacional, racionalizar, resultado, senioridade, sustentabilidade, trilhas de carreira, valores, visão.