

# Arquitetura organizacional



Visão sistêmica é essencial para garantir o sucesso das mudanças nas empresas

É fato que, por conta da hipercompetição a que somos submetidos desde o início da década de 90, quando o Governo Brasileiro decidiu abrir suas fronteiras ao mercado

global, processo conhecido por “globalização”, as empresas vêm sofrendo profundas transformações.

Em função da qualidade, profundidade, planejamento, coordenação e integração das inovações que têm sido

implementadas ao longo dos anos, pode-se obter como produto organizações deformadas, ou seja, desequilibradas, sem alinhamento e sinergia entre seus diversos processos de negócio, sem falar da falta de limi-

# Pelo conceito do Balanced Scorecard, deve haver um equilíbrio entre os diversos ângulos da organização: indicadores financeiros, de processos, de atendimento aos clientes e de futuro sustentado

tes e responsabilidades claramente definidos e divulgados e excesso de departamentalismo.

A arquitetura organizacional busca, por meio da visão holística da empresa, equilibrá-la com a implementação integrada da gestão de processos e organogramas, de indicadores, por competências e da tecnologia da informação mais coerentes e que proporcionem sinergia suficiente para obter o melhor resultado.

## Gestão de processos & organograma

No passado, quando perguntávamos a um executivo como a sua empresa funcionava, ele nos mostrava um organograma. Ou seja, para a empresa

funcionar, o mais importante era quem exercia influência em quem, tudo era em função da hierarquia. Os conhecimentos (ou know-how) das organizações estavam centralizados nestes “heróis”, que, via de regra, foram os mesmos que fizeram a empresa crescer de tamanho, com muita energia e esforço.

Esta estrutura organizacional, aliás, foi herdada das instituições milenares: o exército e a igreja e, até, em algumas empresas, foram simplesmente copiadas de organizações de sucesso ou de concorrentes.

Outra fonte muito utilizada na criação destas estruturas é a força e o heroísmo de seus líderes, que acabam centralizando o controle dos colaboradores nas diversas organizações e também controlam

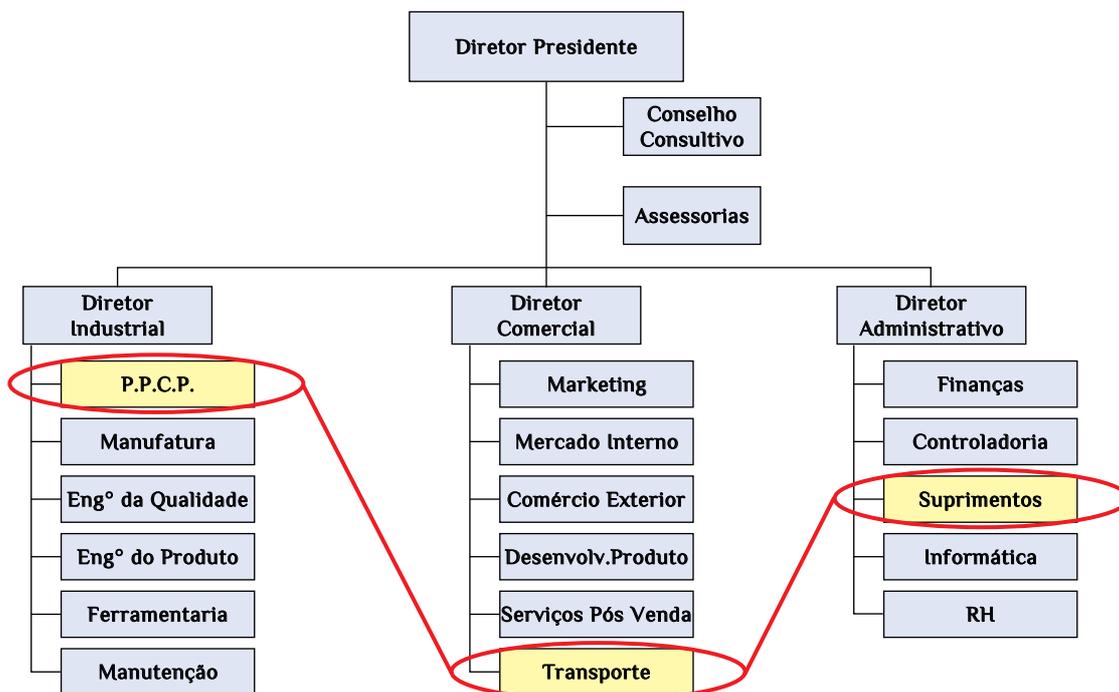
os departamentos. Todas as decisões dependem deles.

Quando estas empresas crescem, passam a necessitar de processos e organogramas equilibrados, operados e gerenciados por colaboradores competentes e não mais pelos seus heróis que, inclusive, passam a atrapalhar a continuidade do crescimento destas mesmas organizações, tornando-se os gargalos das principais decisões, emperrando o seu desenvolvimento e competitividade.

Um dos processos mais sacrificados pela falta de planejamento das arquiteturas organizacionais é o de logística, que acaba sendo fracionado e tendo cada parte gerenciada de acordo com objetivos que muitas vezes são conflitantes (veja figura 1).

Hoje, quando queremos entender como a organização funciona, temos que mapear seus processos, começando pela definição dos processos chaves, ou macro processos, formalizando a Matriz de Processos (veja figura 3), que caracteriza o início do desenho da nova arquitetura organizacional.

FIGURA 1: Exemplo de organograma com processo fracionado de logística



## Gestão de indicadores

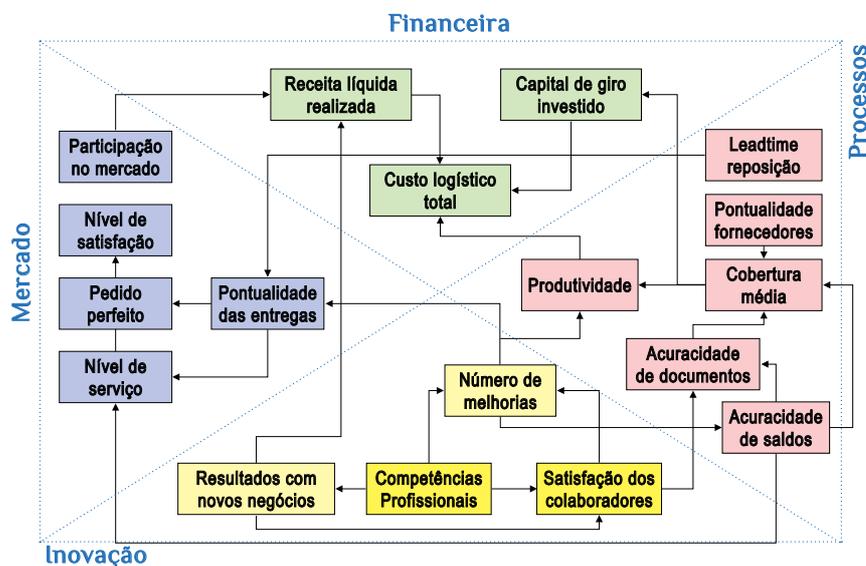
O próximo cuidado é levantarmos os indicadores existentes na organização e nos certificarmos se existem alguns conflitantes, já que os mesmos devem estar alinhados.

Pelo conceito do BSC (“Balanced Scorecard”, modelo de gerenciamento), deve haver também um equilíbrio entre os diversos ângulos da organização: indicadores financeiros (visão do acionista), indicadores de processos (visão da excelência operacional), indicadores de atendimento aos clientes (visão do mercado) e indicadores de futuro sustentado (visão das estratégias).

Também devemos garantir que entre estes indicadores exista uma relação de causa e efeito, demonstrada no diagrama ao lado (veja figura 2):

Basicamente se investirmos em nossas estratégias de futuro, por exemplo desenvolvermos novos produtos e processos. Treinando nossos colaboradores, teremos processos melhores e, com a melhoria dos processos, um atendimento melhor com menores custos, fidelizando nossos clientes, que continuarão comprando ou aumentando

FIGURA 2: Matriz de Indicadores BSC - Causa e efeito



do suas compras, o que refletirá em nosso resultado financeiro.

## Gestão por competência

Quando melhoramos nossos processos, necessitamos de novas competências: assim, quando integramos a logística, geramos a necessidade de termos um gestor para este processo.

A maioria das empresas que conheço irá aproveitar um dos colaboradores que mais se aproxima das suas necessidades e promovê-lo, porém, devemos entender que agora nosso processo foi amplamente modificado e, por consequência, as competências requeridas também serão outras. Não que não haja a possibilidade de aproveitarmos os

FIGURA 3: Matriz de Processos

Processos chaves	Atendimento ao cliente					Internos
	1. Desenvolvimento de produto	2. Comercial	3. Manufatura	4. Logística	5. Pós-venda	6. Suporte
Proprietários	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Processos e Sub-processos	1.1 Pesquisa/Comercial 1.2 Desenhos 1.3 Protótipo 1.4 Compras/Fornecedores 1.5 Teste/Campo 1.6 Liberação	2.1 Vendas (Ml; ME) 2.2 Marketing 2.3 Análise de Crédito 2.4 Customização (Engenharia) 2.5 Catálogo (Inf. Técnicas)	3.1 Produção 3.1.1 Peças 3.1.2 Montagem 3.2 Processo 3.3 Qualidade 3.4 Manutenção	4.1 Suprimentos 4.2 PPCP 4.3 Armazenagem 4.4 Transporte 4.5 Atendimento ao Cliente 4.6 Terceirização	5.1 Suprimentos de Peças 5.1.1 Garantia 5.1.2 Mercado 5.1.3 Consignação 5.2 Prestação de Serviços 5.2.1 Entrega (Técnica; Operacional) 5.2.2 Assist.Técnica - Garantia 5.2.3 Assist.Técnica - Mercado 5.2.4 Treinamento (Consultoria) 5.2.5 Reformas 5.2.6 Customização	6.1 Administrativos 6.2 Financeiro 6.3 Informática 6.4 Recursos Humanos

FIGURA 4: Esquema da gestão por competência



colaboradores atuais, isso é muito comum nas empresas japonesas, porém, devemos tomar o cuidado de avaliar a aderência da competência desenhada com a do candidato, seja ele interno ou externo.

Na gestão por competências, especifica-se as habilidades essenciais, que são aquelas que todos precisam desenvolver, porque são necessárias em qualquer área ou processo da organização, sendo extraídas do planejamento estratégico da empresa, principalmente da visão e missão, e as competências específicas para cada cargo.

A partir daí, seleciona-se (interna ou externamente), capacita-se (universidade corporativa – também interna ou externamente), remunera-se e mede-se o desempenho, de acordo com as competências desenhadas. (vide figura 4)

## Gestão da tecnologia da informação

A partir das missões dos processos e suas melhores práticas, desenha-se quais as funcionalidades necessárias que os softwares deveriam prover, a fim de obter-se os melhores resultados de eficiência (melhor uso dos recursos) e eficácia (atendimento aos clientes).

O dilema hoje é a escolha entre as funcionalidades contidas nos softwares de gestão integrados, os ERPs (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais), que prezam pela integração entre os processos, e os softwares especialistas, que prezam pela profundidade com que operam esses processos.

Esta avaliação tem que ser feita levando-se em conta o desenho do processo ideal, as funcionalidades necessárias e a aderência com os ERPs e os softwares especialistas, sendo que a integração dos processos tem um peso muito importante, em detrimento das interfaces que provocarão alguma dor de cabeça, mais cedo ou mais tarde.

Para esta análise utilizaremos a EAR – Estrutura Analítica das Rotinas – que desdobra os processos desenhados em funcionalidades. [ ]



**Sidney Trama Rago**  
é gerente de projetos da IMAM Consultoria