

CAPÍTULO 1

O PONTO DE PARTIDA

Como líder, você pode dar forma à sua organização ativamente. Este é, provavelmente, o papel mais importante que você tenha de desempenhar.*

A organização não pode ser projetada de baixo para cima. As pessoas nas linhas de frente não têm a amplitude de perspectiva necessária para avaliar os prós e os contras que afetarão a organização por completo, não importa se esta é a empresa toda ou uma divisão ou função específicas. Embora elas possam e devam envolver-se no processo de projeto para ajudar a identificar os problemas que precisam ser sanados e também fornecer *insights* acerca do que os clientes desejam, o projeto da organização é responsabilidade do líder e da equipe de lideranças.

Este capítulo apresenta uma visão geral do processo de projeto e explica como envolver as pessoas da organização em sua execução, de modo eficaz. Este capítulo tem cinco seções:

- *O Projeto da Organização* descreve os componentes do projeto da organização em termos do “modelo estrela”.
- *A Organização Reconfigurável* define as características das organizações capazes de reagir com rapidez e flexibilidade frente às mudanças no ambiente.

* Neste livro, *líder* e *gerente* são usados como sinônimos. Embora algumas pessoas argumentem que existam diferenças claras entre estes papéis, normalmente elas dependem da perspectiva adotada. As tarefas de um gerente em nível hierárquico intermediário em uma empresa de grande porte seriam as atividades “administrativas” (isto é, o foco em horizontes de curto prazo, em detalhes, eliminação de riscos, manutenção dos prazos e dos orçamentos da organização), em comparação com as tarefas de executivos em posições mais altas. Contudo, para as pessoas que se reportam a este gerente, ele tem o papel de “líder”. Elas esperam que ele atue de acordo com essa noção (com o foco no panorama mais amplo, na comunicação de valores, na motivação e na inspiração de pessoas, além da promoção e geração da mudança). Para detalhes sobre as diferenças entre gerentes e líderes, veja J. P. Kotter, *Force for Change: How Leadership Differs From Management* (New York: The Free Press, 1990).

- *A Escolha do Momento de Reestruturar* identifica os eventos desencadeadores com maior probabilidade de dar início à avaliação do projeto da organização.
- *O Processo do Projeto* apresenta uma visão geral da sequência de eventos no processo de projeto.
- *Em Defesa de um Processo Participativo* apresenta as orientações para o envolvimento de outras partes no processo de projeto.

O PROJETO DA ORGANIZAÇÃO

O *projeto da organização* é o processo planejado de configuração de estruturas, processos, sistemas de recompensa, práticas e políticas de pessoas voltados para a criação de uma organização eficiente, capaz de realizar sua estratégia corporativa.

O “projeto” de uma organização é muitas vezes utilizado como sinônimo, ainda que equivocadamente, de “estrutura” organizacional. Contudo, o processo de projeto de uma organização e seus desfechos vão muito além da redistribuição de elementos no organograma corporativo. O modelo estrela (Figura 1-1) é uma referência para uma consideração holística dos cinco principais componentes do projeto de uma organização.¹ Quando as pontas estão alinhadas, a organização chegou ao seu estado mais eficiente. A estrutura, os processos, as recompensas e o sistema das pessoas dão suporte à estratégia. Neste livro, o modelo estrela funciona como referência de coordenação e será

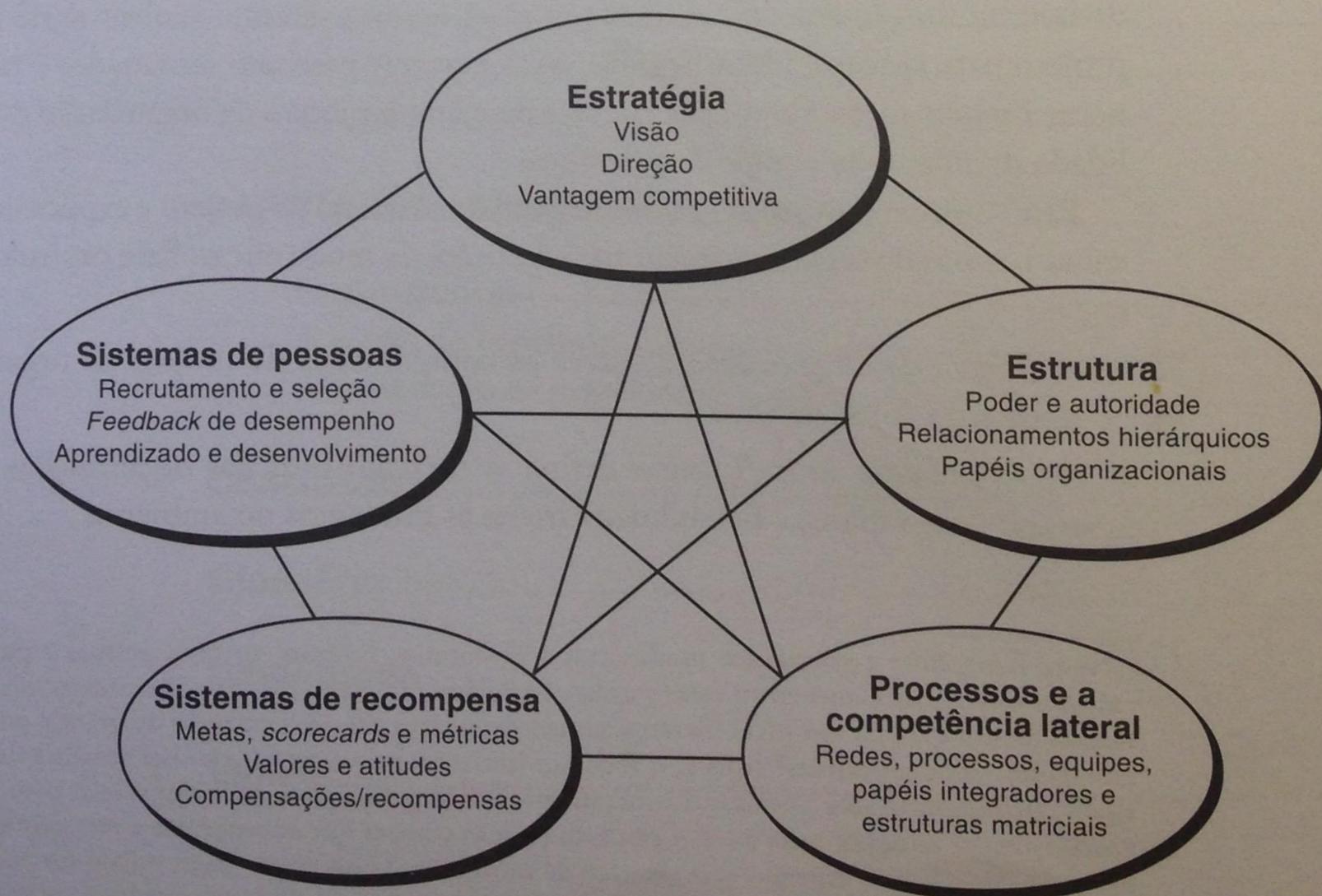


FIGURA 1-1 O Modelo Estrela.

Fonte: Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* (São Francisco: Jossey-Bass, 1995).

discutido em detalhe em cada capítulo. Para fins de visão geral, cada ponta do modelo é discutida brevemente a seguir.

A Estratégia

A estratégia define a direção da organização. O termo é amplamente usado neste livro para representar a visão e a missão da empresa, além de suas metas de curto e longo prazos. A estratégia define os produtos e mercados almejados pela companhia e, de igual importância, aqueles em que ela não tem interesse. Ela especifica a fonte de vantagem competitiva para a organização e como pode se diferenciar no mercado.

A estratégia é a pedra angular do processo de projeto da organização. Se não estiver clara ou não for objeto de consenso entre os integrantes da equipe de lideranças, então não existem critérios para embasar outras decisões relativas ao projeto. Sem conhecer os objetivos, é impossível fazer escolhas racionais pelo caminho.

A Estrutura

A estrutura organizacional determina onde o poder e a autoridade formais estão localizados. Ela inclui os componentes organizacionais, seus relacionamentos e a hierarquia. Além disso, a estrutura canaliza a energia da organização e disponibiliza um “lar” e uma identidade para os funcionários. Ela é o que, por regra, vemos em um organograma corporativo típico.

O projeto estrutural apresenta uma variedade de escolhas para agrupar as pessoas, para cada nível da organização. Como regra geral, os departamentos são formados em torno de funções, produtos, mercados ou regiões e, após, configurados na forma de uma hierarquia para a gestão e tomada de decisão. Tão importante quanto a estrutura são os papéis desempenhados dentro dela. Uma das peças essenciais do processo de projeto é a definição das responsabilidades de cada componente organizacional e a maneira como estes devem interagir entre si. Uma metáfora da estrutura com o corpo humano diria que ela equivale ao esqueleto. Ela define a forma da organização e da armação ao redor da qual todo o resto se organiza. Os papéis organizacionais podem ser considerados como sendo os órgãos e os músculos — os locais onde o trabalho é feito.

Os Processos e a Competência Lateral

Independentemente da eficiência ao conceber a estrutura da organização, ela erguerá algumas barreiras contra a colaboração. As informações e a tomada de decisão precisam romper as fronteiras impostas pela estrutura. Esses obstáculos podem ser vencidos com o projeto das competências laterais — as redes interpessoais e tecnológicas, os relacionamentos de equipe e matriciais, os processos laterais e os papéis integradores que atuam como a “cola” que une todas as peças da organização. Estendendo a metáfora com o

corpo humano, podemos dizer que a organização lateral funciona como o sangue, a linfa e os nervos — os tecidos conjuntivos que transmitem conhecimento e recursos a quem os necessita. Uma competência lateral de uma organização é a extensão em que ela utiliza esses mecanismos para aperfeiçoar sua flexibilidade e alavancar seus recursos.

As redes e os processos da organização lateral atravessam as fronteiras das funções. Em muitos casos, elas são informais e dependem dos relacionamentos mantidos por cada um dos gerentes ou, então, são formalizadas de acordo com processos interorganizacionais e estruturas de equipes. Elas são reconfiguradas com rapidez após alguns meses ou podem manter-se constantes por anos a fio. O processo e a competência lateral permitem à organização reunir as pessoas certas, não importa onde estejam na estrutura, para resolver problemas, criar oportunidades e reagir frente a desafios.

Os Sistemas de Recompensa

As métricas ajudam a alinhar os comportamentos e desempenhos individuais aos objetivos organizacionais. Um *scorecard* da empresa e um sistema de recompensa de pessoas comunicam aos funcionários o que a companhia valoriza com mais clareza do que qualquer declaração por escrito. O projeto de métricas, de sistemas de recompensa e de reconhecimento influencia o sucesso de todos os outros componentes do projeto.

Os Sistemas de Pessoas

A ponta representando as pessoas no modelo estrela ilustra as práticas relativas aos recursos humanos (RH) coletivos que geram a competência organizacional a partir de diversas habilidades individuais existentes no interior da organização. A estratégia determina os tipos de habilidades, competências e outras capacitações exigidas de funcionários e gerentes. Diferentes estratégias requerem diferentes tipos de talentos e práticas de gestão de pessoas, sobretudo nas áreas de seleção, de *feedback* de desempenho, aprendizado e desenvolvimento.

Da mesma forma como ocorre com um organismo vivo, se qualquer componente do modelo estrela não se inserir no processo de projeto da organização, o resultado é o desalinhamento. Isso significa que diferentes elementos estão trabalhando com base em objetivos discordantes. A consequência é o desempenho abaixo do nível ótimo, conforme mostra a Figura 1-2.

A ORGANIZAÇÃO RECONFIGURÁVEL

A *organização reconfigurável* é capaz de combinar e recombina, com rapidez, habilidades, competências e recursos em toda sua extensão para reagir às mudanças no ambiente externo.

Toda empresa precisa ter uma organização que seja dinâmica em seu campo de atuação. Se isso não se verificar, os “casacos que não servem” mencionados no prefácio deste

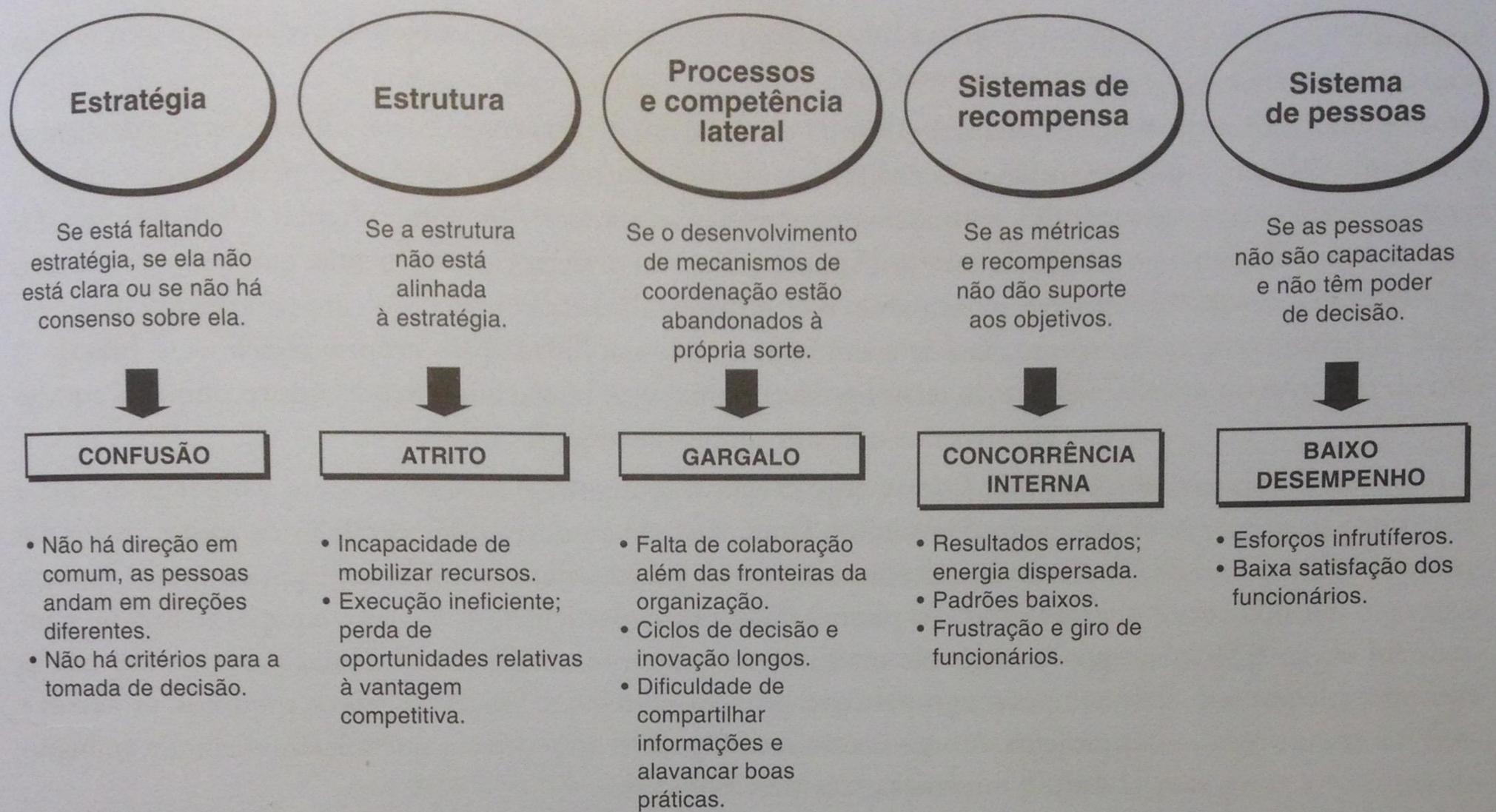


FIGURA 1-2 O projeto de uma organização não alinhada.

livro dificultarão movimentos e diminuirão a flexibilidade, fazendo com que seus competidores passem à sua frente. Para evitar a perda de velocidade, várias empresas estão dedicando muito tempo e energia para a “gestão da mudança”. Essa tarefa é facilitada e abreviada se parte dos esforços pela mudança se concentrar no projeto de uma organização mais flexível, já no início. Se a mudança for constante, por que não projetar a organização de forma a capacitá-la para reinventar-se com rapidez?

A organização reconfigurável é caracterizada por:

- *Liderança ativa.* A organização reconfigurável tem um líder e uma equipe de lideranças que acreditam que sua organização pode ser a fonte de vantagem competitiva. Eles interpretam suas tarefas como o projeto e a melhoria da organização, selecionando e recompensando pessoas capazes de oferecerem contribuições e capacitando-as a gerar excelência. A reestruturação de uma organização é vista como uma competência essencial.
- *A gestão do conhecimento.* A organização reconfigurável está fundamentada no conhecimento. Não importa se a reconfiguração envolve tirar vantagem de uma nova oportunidade de produto ou se exige a satisfação das demandas de um cliente por customização: o sucesso da maior parte das companhias de hoje depende da habilidade de coletar e compartilhar conhecimento com rapidez para além das fronteiras organizacionais. As organizações reconfiguráveis não apenas utilizam a tecnologia para permitir que seus funcionários trabalhem em ambiente virtual. Elas utilizam a tecnologia também para se conectar com fornecedores, clientes e parceiros. Elas têm os

mecanismos e a cultura que permitem às pessoas converterem dados em informações e conhecimentos úteis.

- *O aprendizado.* O aprendizado é essencial às organizações dinâmicas que desejam se reconfigurar com facilidade. Ele começa com a seleção de pessoas que tenham a aptidão para aprender, engenhosas e motivadas para enfrentar novos desafios. Ele continua com a disponibilização de *feedback* e ferramentas que permitam a essas pessoas mensurarem seus desempenhos em comparação com padrões internos e externos, além de assumirem a responsabilidade pelo próprio crescimento pessoal. A organização reconfigurável é uma organização que aprende, que recompensa aqueles que constroem e utilizam conhecimento.
- *A flexibilidade.* A organização reconfigurável se alicerça sobre a hipótese de que a mudança é inevitável. Conforme são automatizadas as tarefas de rotina, maior é o volume de trabalho baseado no projeto e concentrado em equipes, prazos limite e *deliverables**. As pessoas muitas vezes participam de diversas equipes ao mesmo tempo. As redes são mais intensamente promovidas e valorizadas para permitir que as equipes se agrupem e reagrupem em regiões, funções, clientes, produtos, processos e projetos. A organização reconfigurável atrai pessoas que toleram melhor a ambiguidade, a mudança e a imprevisibilidade.
- *A integração.* A organização reconfigurável pressupõe o movimento de pessoas em seu interior. Se essas pessoas forem especialistas, a expectativa é de que seus talentos sejam aplicados em diferentes áreas. Contudo, se forem generalistas, elas passarão por um rodízio de cargos e funções, aprendendo a trabalhar em diversas funções e atividades. As pessoas compreenderão como as diferentes partes da organização funcionam e se sentirão parte do todo.
- *O compromisso dos funcionários.* Muito já foi escrito sobre o novo contrato com o funcionário. Em troca da segurança oferecida pelo emprego formal, as pessoas desejam que suas contribuições com o trabalho sejam reconhecidas e recompensadas de modo apropriado. Além disso, querem a oportunidade de adquirir habilidades que serão valorizadas no mercado de trabalho interno e externo. Elas também desejam trabalhar ao lado de colegas treinados e capazes de apresentar altos níveis de desempenho. A organização reconfigurável capacita seus funcionários a oferecer excelência a seus clientes, com as ferramentas, habilidades e informações certas. Em vista disso, os funcionários dão fé aos produtos e serviços da companhia, recomendam-na como um bom lugar para trabalhar e demonstram vontade de permanecer com ela mais tempo.
- *A disposição de mudar.* Toda mudança é difícil para todos os envolvidos. Mesmo quando as pessoas reconhecem que a mudança é necessária e que o resultado final será melhor, o processo pode ser desmoralizante e estressante. Muitas vezes, apesar das boas intenções dos gerentes, as pessoas não entendem por que a mudança está ocorrendo ou por que certas decisões têm de ser tomadas. E isso não é um mero problema de comunicação. As pessoas muitas vezes são informadas acerca das razões

* N. de T.: Entregas, como produtos ou serviços, no escopo dos objetivos concretos da organização.

para a mudança ocorrer. Em geral, elas não se convencem. Há situações em que os gerentes parecem estar “mudando a mobília de lugar” em vez de efetivar as mudanças por razões administrativas sérias. Na organização reconfigurável, os funcionários compreendem as diretivas do projeto e se envolvem nesse processo. Quando as mudanças têm de ser implementadas de maneira inevitável, uma segunda vez, os mecanismos já estão a postos para conduzir tratativas, debater as opções e prosseguir com a tomada de decisão. Embora as pessoas talvez continuem vivenciando impactos negativos individualmente, a organização já não é virada de ponta-cabeça pela mudança. Nesse ponto, ela já desenvolveu a resiliência e a competência coletiva no processo de mudança organizacional.

O objetivo da criação de organizações sempre foi executar estratégias de negócios. A necessidade por uma organização reconfigurável surge quando as vantagens competitivas já não são sustentáveis. Diferentes estratégias levam a diferentes tipos de organizações, mas quando as vantagens não duram, também caem por terra as formas organizacionais desenvolvidas para executar essas estratégias. No passado, os gerentes lucubravam fórmulas vencedoras para os negócios e erguiam barreiras que respaldavam essa vantagem. Foi então que a gestão desenvolveu uma organização — estruturada em funções, produtos/serviços e mercados geográficos — projetada para gerar a fórmula do sucesso. Após a definição da estrutura, os sistemas de suporte ao planejamento, às informações e ao RH eram projetados e alinhados entre si e com a estrutura e estratégia da organização. A ideia era que havia tempo o bastante para implementar essas mudanças.

Hoje, em muitos setores essas fórmulas de sucesso já não duram muito tempo. As vantagens em que se baseia o projeto da organização são rapidamente copiadas ou mesmo ultrapassadas por concorrentes átilados e velozes ao reagir. O pior é que algumas empresas descobrem que estão canibalizando suas próprias vantagens, gerando competição interna para ganhar uma fatia de mercado antes dos concorrentes externos. No momento em que finalmente tudo se alinhou à estratégia, ela já mudou. Portanto, você precisa de estruturas e processos organizacionais que possam ser reconfigurados e realinhados com facilidade, para poder acompanhar o ritmo de uma estratégia em constante mudança.

As principais mudanças no ambiente com frequência deixam as organizações em pânico. Os gerentes reagem “explodindo” a organização e recomeçando tudo outra vez, em geral porque desconhecem as mudanças que gerarão o impacto desejado. A organização reconfigurável é projetada com intenções definidas. As decisões são tomadas com a consciência dos desfechos esperados. Assim, quando a mudança é necessária, é possível conceber uma resposta clara. O mecanismo de mudança certo pode ser acionado, e não importa se ele altera a estrutura ou os papéis, se reconfigura processos ou se desenvolve novas habilidades. As alterações são almeçadas e as interrupções são reduzidas a um nível mínimo.

A organização reconfigurável leva o conhecimento e a informação para onde são necessários. Ela oferece oportunidades de crescimento e aprendizado aos funcionários. As organizações que realizam esses feitos são aquelas projetadas, desde sua fundação, para serem capazes de se adaptar com rapidez e facilidade. A reestruturação não precisa começar em uma folha de papel em branco. Até mesmo um pequeno sucesso no projeto

de uma empresa ágil e flexível exercerá um grande impacto na redução das enormes quantidades de tempo, energia e esforço normalmente associados à mudança. Utilize a Ferramenta 1-1 para determinar as áreas de sua organização que precisam ser flexibilizadas e preparadas para reagir à mudança.

A ESCOLHA DO MOMENTO DE REESTRUTURAR

Vários eventos desencadeiam a necessidade de reestruturar uma empresa.

- *Você está abrindo uma nova empresa ou divisão.* Sem dúvida, uma nova empresa precisa ser projetada. Antes de lançar o Saturn, a GM passou quase três anos planejando a tecnologia, os sistemas e a organização necessários para lançar um carro de pequeno porte de qualidade e classe mundial capaz de competir com êxito com veículos importados. O Saturn não seria apenas uma nova linha de automóveis. Ele representaria um modo novo de fabricar e vender veículos, com processos de produção, estruturas de equipes e sistemas de recompensa diferentes de todos aqueles já utilizados na GM. Contudo, muitos fundadores de novas empresas não consideram questões organizacionais até a empresa ter crescido o bastante para essa ponderação ser necessária. Essas pessoas esperam até os investidores exigirem a contratação de gerentes que, no momento, trabalham em empresas consolidadas e que tenham alguma experiência organizacional, antes de dedicarem atenção ao desenvolvimento de uma infraestrutura.
- *Você está fazendo planos para crescer.* As mudanças em porte desencadeiam uma reavaliação da organização. Há vezes em que crescer significa aumentar o número de funcionários. O crescimento implica também maiores volumes, maiores vendas ou então uma expansão para outros mercados, canais ou países. A dimensão de uma organização tem o poder de alterar a complexidade ou a escala dos negócios. Entre as 100 empresas que mais crescem citadas na edição de 1999 da lista publicada pela revista *Fortune*, cerca de um quinto perdeu entre 60 e 90% de seu valor no ano seguinte, e quase metade perdeu ao menos parte de seu valor. A maioria dessas empresas sofreu por não ter a infraestrutura nem as pessoas certas para dar suporte ao crescimento contínuo.²
- *Você acabou de assumir um cargo novo ou em um ponto mais elevado na hierarquia.* Com frequência, novos gerentes são acusados de alterar a organização que assumiram pela simples razão de precisarem se afirmar na posição. Para justificar a mudança na liderança, o modo antigo de fazer as coisas é abandonado, não importa se funciona ou não. No entanto, um novo gerente deveria avaliar a organização em seu estado atual por inteiro e efetuar mudanças apenas quando necessárias. Os primeiros meses no cargo, o período de lua de mel, constituem a melhor janela de tempo para avaliar o quadro existente. Se você utilizar um processo estruturado para compreender a organização atual e decidir o que precisa ser modificado, dará certeza a todos na organização de que as mudanças não estão sendo feitas de modo arbitrário ou apenas para manter as aparências. Como parte de seu processo de assimilação, você deve avaliar a organização atual para determinar se ela facilita ou atrapalha a implementação de sua estratégia.³

- *Sua estratégia mudou.* Se seus produtos ou mercados sofreram alterações, ou se você está acrescentando uma nova linha de negócios ou, ainda, expandindo suas atividades para outros países, é provável que sua organização também precise passar por uma mudança. Por exemplo, a Coca-Cola Company anunciou uma reorganização na primavera de 2001 que permitiria aumentar suas atividades no setor de sucos, café e chá por meio de *joint ventures*.
- *A organização ao seu redor acabou de passar por uma mudança.* O processo de projeto de uma organização pode ser desencadeado por um realinhamento interno. Se o nível hierárquico acima do seu acabou de se reorganizar e os principais clientes internos, fornecedores e parceiros estão mudando, então é provável que sua organização também precise de mudança. Por exemplo, quando o Deutsche Bank adquiriu o Bankers Trust, o departamento de *marketing* deste, que dava suporte a seus produtos vendidos a clientes institucionais, teve de passar a operar em escala global. O que antes fora uma organização simples baseada em Nova York, agora tinha de colaborar com Frankfurt e Londres, além de dar suporte a novos produtos e clientes. A antiga organização simplesmente não cumpriria esses novos papéis.
- *Uma grande mudança ocorreu no ambiente externo.* Novos concorrentes, novas tecnologias e regulações estão entre as forças atuantes no ambiente externo capazes de desencadear uma reavaliação da organização. Por exemplo, a oportunidade de automatizar processos manuais não apenas reduz o número necessário de pessoas como também tem impacto nas habilidades necessárias aos funcionários e gerentes que permanecerão em seus postos. A importância dada à eficiência e à eficácia de processos é substituída pelo valor imputado à solução de problemas complexos e capacidades relativas ao tratamento dado às exceções. Na linha de frente das regulamentações, quando a lei Glass-Steagall*, que proibia os bancos de efetuarem fusões com outras instituições do setor de serviços financeiros, teve alguns de seus artigos revogados em novembro de 1999, o caminho se abriu para bancos e seguradoras norte-americanas efetuarem aquisições no setor. Essas fusões e aquisições foram acompanhadas pela reformulação dessas instituições.
- *Sua organização não tem o desempenho esperado.* Problemas com desempenho (reclamações dos clientes, perda de fatia de mercado, metas financeiras que não são concretizadas, alto giro de funcionários, etc.) raramente são resultado de apenas um fator. Da mesma forma, o tratamento dos sintomas mais óbvios com soluções rápidas (treinamento, *marketing*, corte de custos, recompensas, entre outros) em geral não lida com os aspectos no cerne do problema. O projeto de uma organização é um processo abrangente e, ao mesmo tempo, integrador, que examina as razões por trás desses problemas e canaliza a energia e a mudança organizacional nos pontos em que exercerão o maior impacto.

Utilize a Ferramenta 1-2 para avaliar a necessidade de reestruturar sua organização.

* N. de T.: Leis apresentadas por dois senadores norte-americanos (Carter Glass e Henry B. Steagall) em 1932 e 1933, que pretendiam controlar os efeitos da crise econômica pela qual passavam os Estados Unidos.

O PROCESSO DO PROJETO

O modelo estrela oferece orientação sobre os tópicos que devem ser considerados no processo de projeto. A Figura 1-3 mostra como cada uma das pontas da estrela é tratada ao longo desse processo. Cada uma das quatro fases (Estrutura do Projeto, O Projeto da Organização, o Desenvolvimento dos Detalhes e A Implementação do Novo Projeto) envolve uma série de etapas e requer a participação de diferentes grupos e níveis hierárquicos do interior da organização. O projeto da organização é mais arte do que ciência, contudo, a ordem das etapas e decisões varia, dependendo da natureza da organização, das questões a serem tratadas e de quem está envolvido nas soluções desses problemas. As fases da figura detalhadas abaixo e os capítulos seguintes são dedicados à descrição do processo e das atividades desenvolvidas em cada fase.

I. A Definição da Estrutura de Projeto

A fase de *definição da estrutura de projeto* consiste em traduzir a estratégia em critérios de projeto. O desfecho desta fase permite que você revele, com clareza:

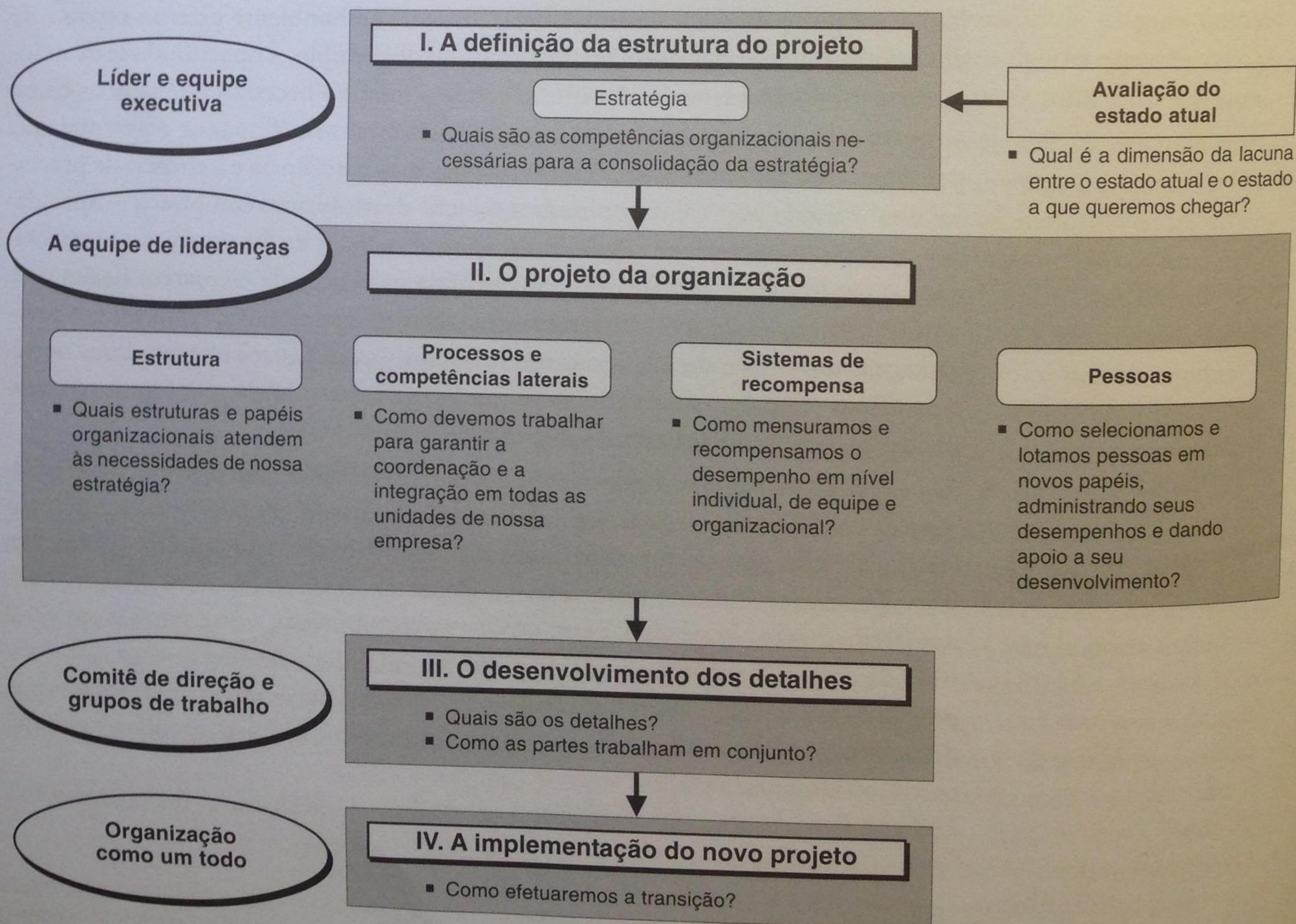


FIGURA 1-3 As quatro fases do projeto da organização.

- Por que precisamos da mudança?
- Qual é o ponto em que devemos chegar?
- Qual será a situação final?

Como líder, é sua responsabilidade tratar dessas questões, embora você provavelmente envolverá sua equipe executiva nessas tarefas. Esta fase do trabalho se concentra nas competências organizacionais que devem ser desenvolvidas para atingir as metas da estratégia. As metas e os limites da mudança, além da definição do horizonte de tempo para o processo, estão entre as outras questões a serem consideradas na definição dessa estrutura. Uma das principais informações iniciais relativas à estrutura de projeto é a *avaliação do estado atual*, que define a dimensão da lacuna entre a organização do presente e o que você almeja para ela no futuro. O Capítulo 2 apresenta um guia para a avaliação da situação atual.

II. O Projeto da Organização

A fase de *projeto da organização* identifica todas as alterações na organização que precisam ser feitas no sentido de alinhá-la à estratégia. O resultado dessa fase responde às duas questões:

- O que mudará?
- Como chegaremos lá?

O trabalho de pesquisa das boas práticas e da geração e avaliação de opções normalmente é conduzido pela equipe de lideranças e inclui tópicos como:

- A determinação da nova estrutura organizacional.
- A definição de novos papéis organizacionais.
- A identificação dos principais processos laterais que precisam ser desenvolvidos em apoio à estrutura.
- A definição do modo como as equipes e os relacionamentos matriciais devem funcionar, no caso de serem incorporados.
- A caracterização de métricas a serem utilizadas para medir o desempenho.
- A decisão sobre as práticas de RH mais eficientes para dar suporte à nova organização.

É impossível tratar de todos os detalhes nesta fase, mas serão tomadas decisões que revelarão o caminho para a nova forma da organização. Os Capítulos 3 a 6 tratam da maior parte das decisões que você terá de tomar.

III. O Desenvolvimento dos Detalhes

Os elementos do projeto são detalhados e refinados durante a fase de *desenvolvimento dos detalhes*. É nesse ponto que os grupos de trabalho e o comitê de direção assumem o

controle, entregue pela equipe de lideranças, para continuar o trabalho. Os grupos de trabalho criam planos de projeto detalhados para desenvolver os elementos do projeto e também dar início à sua implementação.

IV. A Implementação do Novo Projeto

Na implementação, toda a organização é envolvida à medida que o novo projeto se desenrola e é posto em prática. A fase de desenvolvimento talvez se sobreponha à de *implementação do novo projeto*, quando testes em locais-piloto são usados. O Capítulo 7 aborda algumas considerações para as fases de desenvolvimento e implementação.

Não é comum vermos uma organização sendo projetada a partir de uma folha de papel em branco. Há vezes em que as decisões estruturais têm de ser tomadas para acomodar os funcionários existentes, e os papéis têm de ser definidos em torno do conjunto de talentos disponíveis. Embora não seja a situação ideal, esse cenário permite a implementação de mudanças nas fases, ao longo do tempo. Raramente uma organização está pronta para chegar ao seu estado final de uma vez só. A exemplo da maioria das decisões relativas aos negócios, o compromisso com a execução e o acompanhamento é tão importante quanto as decisões relativas ao projeto.

O processo de projeto sempre começa com a revisão da estratégia. Contudo, esse processo não é linear. O processo de projeto precisa ser tão complexo e estar tão integrado quanto a organização propriamente dita. Não se trata de uma árvore de decisão, de modo algum. Ao contrário, o processo muitas vezes dá voltas sobre si próprio porque uma decisão tomada em um local tem impacto em outros locais. Por exemplo, o projeto de processos laterais pode apontar falhas existentes na estrutura e desencadear uma re-consideração sobre como as unidades e funções estão configuradas. Além disso, não é possível configurar as equipes interfuncionais sem considerar alguns elementos das estruturas de métricas e de recompensas. Muitas das etapas no processo de projeto deveriam ser consideradas ao mesmo tempo. O poder da organização reconfigurável fica evidente quando seu projeto é levado em conta no escopo da estratégia. A pergunta a fazer é: “Como devemos nos organizar para gerar um desempenho que esteja de acordo com nossa estratégia?” Esse posicionamento não apenas acelera o processo como também transforma a mudança organizacional de uma atividade vagarosa para uma parte integrante da estratégia.

O foco de seu processo de projeto será definido de acordo com as maiores lacunas entre o ponto em que sua organização se encontra no presente e aquele em que ela precisa chegar. A Figura 1-4 resume algumas lacunas típicas e as partes do processo de projeto que você tem de considerar. Seu ponto de partida terá impacto no escopo do projeto e no processo de mudança. Uma alteração na estratégia e na estrutura exigirá um certo grau de realinhamento em todas as outras pontas da estrela. Por outro lado, a conclusão de que a estrutura existente é satisfatória e que processos e papéis definidos com maior clareza tratarão dessas questões são fatores que estreitam o escopo da mudança. O Capítulo 2 apresenta um guia para a condução de uma avaliação do estado atual da organização e para a determinação de questões existentes e de prioridades para a mudança.

Questão inicial	Ponto de partida
A estratégia atual deixou de gerar vantagem competitiva.	➔ Revise a estratégia e determine as competências organizacionais necessárias.
A estrutura e os papéis existentes inibem, em vez de promoverem, a interação com o cliente, a tomada de decisão, a colaboração, etc.	➔ Reestruture a estrutura vertical e esclareça os papéis para dar melhor suporte à estratégia.
A organização não é responsiva à mudança ou às oportunidades; atritos internos dispersam a energia para longe dos negócios.	➔ Desenvolva redes, processos, papéis e estruturas que construam relacionamentos laterais e cooperação.
As pessoas trabalham com objetivos conflitantes ou em desacordo.	➔ Realinhe as medidas e recompensas para que todos se concentrem nas mesmas metas.
As pessoas da organização não estão capacitadas para gerar desempenhos de acordo com a estratégia.	➔ Desenvolva as pessoas da organização e as práticas de RH para aperfeiçoar capacitações.

FIGURA 1-4 Como escolher um ponto de partida.

EM DEFESA DE UM PROCESSO PARTICIPATIVO

São muitas as decisões que devem ser tomadas durante o processo de projeto de uma organização. Em tese, como líder, você e sua equipe executiva são capazes de tomar todas as decisões. Na maioria das vezes esse cenário não é prático nem desejável para o sucesso da implementação dessas decisões. Existem algumas boas razões para utilizar uma abordagem participativa. Para nós, o termo *participativa* significa *envolver pessoas na organização além da equipe executiva e identificar opções, tomando decisões*. A verdadeira participação vai além da solicitação de informações iniciais e da disponibilização de informações sobre decisões já tomadas. Ela requer um líder comprometido com a aceitação da ideia de que algumas decisões serão tomadas por um grupo maior de pessoas. Em muitos aspectos a participação não é meramente questão de escolha ou de “ser legal para nós”. A equipe executiva muitas vezes não dispõe de detalhes suficientes acerca dos processos e dos cargos na linha de frente para tomar decisões conscientes em relação ao modo como alterá-los. A participação não significa que as decisões sejam retiradas das mãos do líder ou que um grupo de pessoas maior seja envolvido em todos os pontos do processo. Na verdade, algumas decisões são responsabilidade do líder e não devem ser delegadas, sobretudo no tocante ao trabalho inicial relativo à estratégia.

Por essa mesma razão, as pessoas não precisam ter participação igual. Os funcionários em níveis hierárquicos inferiores podem participar em grupos focais ou então se comunicar por meio de representantes dos grupos de trabalho. As pessoas identificadas com potencialidades podem ser alocadas para liderar os grupos de trabalho. Além disso, é possível chamar os novos funcionários da organização para que apresentem suas ideias e experiências no trabalho efetuado em outros ambientes. Por sua vez, os funcionários mais antigos são identificados no sentido de gerar um registro institucional do passado, que ajudará a evitar a repetição de erros já cometidos.

A participação assume diferentes formas no processo de projeto:

- A identificação da situação atual e da lacuna entre o que a organização é hoje e o que precisa mudar para concretizar a estratégia.
- A pesquisa e o desenvolvimento de opções de projeto.
- A oferta de informações iniciais e a reação às alternativas de projeto.
- O detalhamento e o desenvolvimento de decisões de projeto.
- A criação de planos de implementação.

A participação traz diversos benefícios:

- *Mais ideias.* Quanto maior o número de pessoas envolvidas, maior o número de ideias geradas. Em muitas organizações, as pessoas mais próximas à linha de frente, que lidam em primeira mão com clientes, tecnologias e questões de processo, têm inúmeras ideias que não são aproveitadas. Muitas vezes elas são capazes de identificar soluções rápidas que terão impacto imediato.
- *O compromisso com resultados.* As pessoas comprometem-se mais com decisões em que desempenharam algum papel. Se suas sugestões e preocupações forem genuinamente ouvidas e reconhecidas, essas pessoas talvez se tornem mais receptivas à noção de dar suporte a direções sobre as quais não concordem por inteiro.
- *A caracterização de novos relacionamentos.* A maior parte das iniciativas relacionadas à mudança tem ao menos um objetivo focado na geração de novos relacionamentos de trabalho entre indivíduos e unidades organizacionais. Se o processo de participação é estruturado para reunir esses grupos em torno de questões de projeto, esses novos relacionamentos de trabalho podem ser desenvolvidos longe da tensão inerente às questões de projeto mais prementes.
- *O desenvolvimento de altos potenciais.* Em relação aos funcionários com grandes potencialidades, os grupos de trabalho são fóruns ideais de aprendizado sobre as outras partes da organização, além da exposição aos olhos de gerentes seniores. O processo de projeto e refinamento pode ser utilizado como incumbência relativa ao desenvolvimento para funcionários de alto desempenho que estão prontos para se envolver, com maior abrangência, no futuro da companhia.

A participação não é apropriada quando:

- *As opções são claras.* O envolvimento de um grande número de pessoas requer um investimento em tempo, dinheiro e energia. O tempo gasto em reuniões debatendo opções, é um tempo longe dos negócios. Embora o envolvimento das funções de operação com o cliente, via de regra, facilite a implementação nas funções de apoio da empresa, há casos em que ele não melhora o resultado final. Se as questões estão claras e há poucas opções a considerar, talvez seja melhor para os líderes tomar as decisões e envolver as pessoas no planejamento das implementações, não na análise nem na avaliação.
- *A decisão deve permanecer com a equipe executiva.* Definir estratégias e direções dos negócios é responsabilidade executiva. Nesse sentido, é melhor não serem definidas com base em consenso. Se uma organização é de pequeno porte e há questões pes-

soais delicadas envolvidas, então uma abordagem participativa talvez não seja apropriada. Por exemplo, se for necessário pedir às pessoas que eliminem os próprios cargos em um cenário em que você não tem alternativas para elas, então é melhor você mesmo fazê-lo. As pessoas não se importam em demolir a própria casa e reconstruí-la com sua ajuda. Porém, pedir que destruam suas residências e fiquem sem teto não é uma atitude participativa, é crueldade.

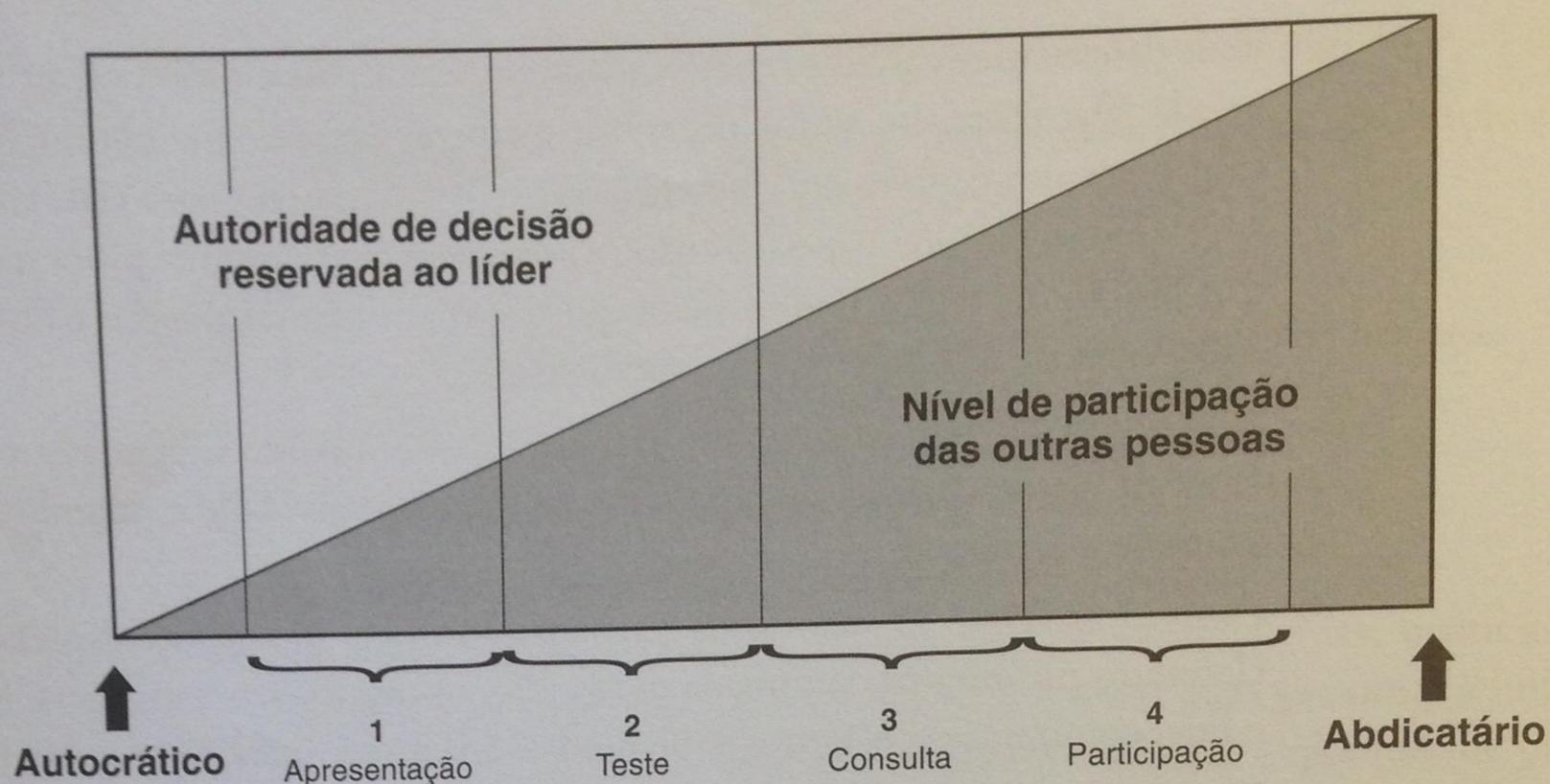
A participação tem as maiores taxas de sucesso quando é efetuada com base em parâmetros claros, quando há equilíbrio de representatividade e quando o processo é estruturado e facilitado.

- *Parâmetros claros.* O sucesso da participação exige que o líder expresse com total clareza os parâmetros da tomada de decisão, os negociáveis e as regras. Muitas vezes o líder comunica expectativas equivocadas. Sua única intenção é receber informações sobre as quais embasará o trabalho, mas fracassa ao explicitar que envolvimento não implica a tomada de decisão por consenso. Com isso, as pessoas se decepcionam quando uma decisão bate de frente com suas perspectivas. A Figura 1-5 ilustra a gama de escolhas relativas à participação na tomada de decisão, desde a tomada isolada da decisão e a revelação ao grupo (Opção 1), até a aceitação total de uma decisão tomada pelo grupo (Opção 4). Observe que, com as Opções de 1 a 3, a decisão final permanece com o líder. Na verdade, apenas a Opção 4 é verdadeiramente uma decisão participativa.

Muitas confusões e mal-entendidos ocorrem quando os líderes escolhem a Opção 1, 2 ou 3, elevando as expectativas sobre a participação e o envolvimento dos funcionários, porém sem esclarecer que a última palavra *ainda* é deles. A solução para esse tipo de problema reside em escolher o estilo certo frente às circunstâncias. Se as Opções 1 e 2 são utilizadas com frequência, o líder será visto como um autocrata. Contudo, nem sempre a participação total é a opção indicada. Caso seja utilizada demais, talvez ela indique que o líder esteja abdicando de sua responsabilidade de tomar as decisões. Utilize a Ferramenta 1-3 para avaliar as condições propícias para adotar a participação em sua organização.

- *Igualdade de representação.* Em sua maioria, as organizações são grandes demais para envolver todo seu contingente de funcionários. A escolha de algumas pessoas em detrimento de outras levanta questões relativas ao tratamento igualitário. Nesse cenário, o que deveria ser um processo participativo acaba gerando divisões. Por exemplo, você quer utilizar um grupo de trabalho para pesquisar e desenvolver novas opções de recompensa e reconhecimento. Quando seleciona os participantes, você está automaticamente indicando suas preferências. Não importa o que o grupo escolhido apresente, aqueles que se sentirem excluídos rejeitarão o que for apresentado. Se você solicitar voluntários, talvez acabe ficando com as pessoas cujos interesses pessoais prevalecem sobre os da organização ou então aquelas que percebem que essa participação representa uma oportunidade de lograr favores ou iniciar uma escalada hierárquica.

Uma das maneiras de evitar esses desfechos consiste em utilizar “representantes”. Anuncie a finalidade de um grupo de trabalho e sua composição básica (por exemplo,



- | | |
|------------------------|--|
| 1. Apresentação | Você anuncia sua decisão, mas informa fatos e justificativas em busca de apoio e adesão. |
| 2. Teste | Você apresenta uma decisão preliminar e pede às outras pessoas que a revisem e forneçam um <i>feedback</i> ; você reavalia essa decisão com base nas informações geradas e toma a decisão final. |
| 3. Consulta | Você apresenta o problema ao grupo e solicita suas impressões iniciais; você incorpora suas ideias, sugestões e conselhos, embora possa ignorar conselhos com que não concorde; você toma a decisão final. |
| 4. Participação | Você apresenta o problema ao grupo e as decisões, parâmetros e regras para a tomada de decisão. Você pode participar ao lado do grupo, para em conjunto produzir uma decisão final ou recorrer a uma decisão consensual. Você se compromete a aderir à decisão tomada pelo grupo como um todo. |

Adaptado de T. D. Christenson, *How to Decide...* (South Bend, Ind.: STS Publishing, 1980).

FIGURA 1-5 As opções de envolvimento.

10 pessoas representando suas cinco filiais, quatro áreas funcionais e seis níveis), além dos critérios de participação (por exemplo, nível de habilidades, tempo de empresa). Os interessados se oferecerão para participar. Os outros funcionários organizam uma votação simples. Se os resultados não forem equilibrados (isto é, se forem eleitos apenas homens, nenhuma mulher) ou se você deseja adicionar algumas perspectivas em especial para fins de equilíbrio, então faça os ajustes antes do anúncio dos resultados.

Nesse ponto, os participantes deste grupo de trabalho representam seu nível hierárquico, seus cargos ou funções, não apenas suas próprias opiniões. Como representantes, eles precisam se comunicar com os outros, no interior de suas organizações, para coletar ideias e preocupações. É provável que as recomendações do grupo de trabalho tenham uma recepção melhor com essa abordagem.

- *O processo facilitado.* Richard Hackman observa que a eficiência de qualquer grupo é igual à produtividade em potencial menos a perda inevitável, relativa ao processo, nas interações em grupos.⁴ Em outras palavras, não importa quantas boas ideias o grupo apresentará: elas serão sabotadas devido aos conflitos mal resolvidos ou pressões dos grupos forçando a tomada de partido em vez da otimização de decisões, ou a alguma carência do processo. Todos nós já participamos de alguma reunião em que mais tempo foi gasto descobrindo como prosseguir do que discutindo o assunto propriamente dito. Uma carência de processo pode atrapalhar a solução de problemas, sobretudo em grupos formados por pessoas que não conhecem umas às outras, que nunca trabalharam juntas ou que estão em diferentes níveis hierárquicos na organização. A presença de um facilitador no processo desenvolvido pelo grupo ajuda a melhorar resultados de forma significativa e a construir as habilidades deste na gestão de seu próprio processo, no futuro. Esse papel de facilitador pode ser desempenhado por um consultor externo ou por uma pessoa interna treinada. Se as pessoas da própria organização estão ocupadas, elas não devem participar do grupo, pois assim mantêm um posicionamento neutro e concentram-se tão somente na gestão da dinâmica e dos resultados concretizados por esse grupo.

O estudo de caso da UNOPS, apresentado no Capítulo 3, ilustra como utilizar um processo participativo de projeto em detalhe.

RESUMO

Neste capítulo, definimos o projeto de uma organização tendo o modelo estrela como base conceitual para refletir sobre todos os elementos que devem ser considerados, sobre como eles relacionam--se entre si e como modelam o processo de projeto. Você avaliou o grau de reconfigurabilidade de sua organização e examinou os pontos em que precisa inserir as características de uma organização reconfigurável em seu projeto. Você também ratificou as razões para iniciar uma reestruturação. Por fim, este capítulo defendeu uma abordagem participativa para o projeto de uma organização e apresentou as diretrizes para o sucesso no envolvimento de outras pessoas nesse processo.

O Capítulo 2 o ajudará a determinar a estrutura de projeto com a tradução da estratégia em um conjunto de critérios de projeto e a avaliação da situação atual de sua organização.

NOTAS

1. J. R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Processes* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 11–17.
2. “Growth Elixirs May Be Risky,” *Fortune*, September 4, 2000, p. 164.
3. D. Downey, T. March, and A. Berkman, *Assimilating New Leaders: The Key to Executive Retention* (New York: AMACOM, 2001), pp. 101–112.
4. R. J. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980), p. 176.

FERRAMENTA 1-1 Qual é o grau de reconfigurabilidade de sua organização?

Finalidade: Utilize esta ferramenta para obter uma visão inicial de como sua organização reage à mudança.

Esta ferramenta é utilizada por: Equipe executiva.

Instruções: Uma organização reconfigurável é caracterizada por uma liderança ativa, gestão do conhecimento, aprendizado, flexibilidade, integração, compromisso dos funcionários e disposição para aceitar a mudança. Cada uma dessas características é definida por meio de três afirmativas, dadas abaixo. Para cada uma, dê uma nota entre 5 (concordo totalmente) e 1 (discordo totalmente) para a organização.

Item	Concordo Totalmente			Discordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Liderança ativa					
A equipe executiva acredita que o projeto da organização é fonte de vantagem competitiva.					
Durante as discussões sobre a estratégia, o projeto da organização é considerado como um de nossos elementos estratégicos.					
A equipe executiva tem competência para expressar como cada um dos componentes da organização se alinha à estratégia.					
Gestão do conhecimento					
As pessoas têm acesso fácil a todas as informações de que precisam para tomar decisões em benefício dos clientes					
A tecnologia e as práticas de RH permitem coletar e divulgar informações com rapidez.					
A organização dispõe de mecanismos a postos para converter informações em conhecimentos úteis para a inovação, boas práticas e aprendizado organizacional.					
Aprendizado					
As pessoas são selecionadas com base em suas aptidões para o aprendizado.					
As métricas de desempenho e o <i>feedback</i> permitem aos funcionários mensurar seus desempenhos em relação a padrões internos e externos, além de compartilhar a responsabilidade pelo aperfeiçoamento de suas competências.					
A organização utiliza uma ampla gama de métodos em complementação ao treinamento, como forma de apoio ao aprendizado.					
Flexibilidade					
Os funcionários são capacitados para trabalhar em equipe.					
As redes em toda a organização são promovidas de forma ativa, não sendo abandonadas ao acaso ou à iniciativa individual.					
As pessoas esperam e aceitam ser realocadas em novos papéis e responsabilidades com frequência.					
Integração					
As tarefas e os planos de carreira de pessoas com alto desempenho são projetados para promoverem as habilidades entre as funções, expandirem as redes interpessoais e revelarem esses talentos às altas gerências.					
Especialistas estão disponíveis em toda a organização por meio da distribuição de tarefas especiais ou planos de carreira.					
Os gerentes são transferidos entre diferentes unidades da organização, não apenas para cima em sua própria unidade, para fins de promoção e desenvolvimento pessoal.					

(continuação)

Item	Concordo Totalmente			Discordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Compromisso dos funcionários					
Os funcionários têm a oportunidade de desenvolver habilidades relativas ao trabalho e serem recompensados por aperfeiçoarem competências que aumentam seu valor para a organização.					
Os funcionários dispõem de ferramentas, sistemas, informações e habilidades para oferecer excelência a clientes internos e externos.					
Os funcionários recomendam ativamente a empresa como um lugar bom para trabalhar.					
Disposição para a mudança					
Os funcionários compreendem a estratégia e as metas da organização.					
Os funcionários compreendem as razões para o projeto atual da organização.					
Seus valores, sua cultura e sua visão organizacionais gerais dão suporte à mudança e à inovação organizacional.					

Escreva os totais de cada área abaixo (os valores têm de estar entre 3 e 5):

Liderança ativa _____

Gestão do conhecimento _____

Aprendizado _____

Flexibilidade _____

Integração _____

Compromisso dos funcionários _____

Disposição para a mudança _____

Valores baixos indicam áreas que merecem atenção durante a condução do processo de projeto da organização. Em contrapartida, números elevados indicam pontos fortes em que você pode se basear para prosseguir com o processo. Utilize essa ferramenta sempre que surgirem questões sobre o grau de flexibilidade de sua organização frente a imperativos estratégicos que passam por mudanças. Utilize-a novamente para diagnosticar sua evolução à medida que implementar a mudança.

FERRAMENTA 1-2 As razões para a reestruturação.

Finalidade: Esta ferramenta ratifica suas razões para reestruturar a organização e o ajudará a divulgar a proposta dos esforços de mudança.

Esta ferramenta é utilizada por: Equipe executiva.

Instruções: Você acabou de conhecer as razões para a reestruturação de uma organização. Agora, examine suas próprias razões para reestruturá-la. Para cada item listado abaixo, dê uma nota entre 5 (concordo totalmente) e 1 (discordo totalmente) para o quanto você pensa que cada item é fator integrante no processo de reestruturação de sua organização.

Razão para a mudança	Concordo Totalmente			Discordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Nova companhia ou divisão					
Você formou uma nova companhia ou divisão.					
Planejamento de crescimento					
A dimensão da organização aumentará.					
Volumes, vendas e base de clientes se elevarão.					
Assumi cargo novo/mais elevado na hierarquia					
Recentemente você assumiu um cargo novo ou mais elevado na hierarquia.					
Você avaliou a organização e identificou carências.					
A estratégia de negócios mudou					
Sua organização está considerando um novo foco de atividade.					
Você mudou seu produto, mercado ou cliente.					
A organização a seu redor mudou					
Seus principais clientes, fornecedores ou parceiros estão mudando suas organizações.					
Recentemente sua organização entrou em uma fusão, fez uma aquisição, ou foi adquirida.					
Mudança no ambiente externo					
Mudanças estão ocorrendo em seu setor, mercado, ambiente regulatório ou tecnologia.					
O desempenho organizacional está abaixo do esperado					
A organização não cumpriu suas metas de desempenho.					

Quais são suas três principais razões para implementar a mudança?

1. _____
2. _____
3. _____

FERRAMENTA 1-3 A definição da participação.

Finalidade: Esta ferramenta ajuda a identificar o estilo de participação adequado para sua reestruturação.

Esta ferramenta é utilizada por: Líder.

Instruções: Você leu sobre as vantagens e armadilhas em potencial das abordagens participativas na implementação do projeto de uma organização. Você também examinou as quatro principais opções de envolvimento (apresentação, teste, consulta e participação) que definem seu estilo de participação no projeto da organização. Consulte a Figura 1-5 para preencher esta planilha. Abaixo são mostradas as cinco dimensões que têm impacto na extensão do envolvimento de um líder no processo de projeto. Para cada dimensão, assinale a nota que melhor representa sua situação organizacional.

	1	2	3	4
1. Urgência	A mudança precisa ser feita de imediato.	É possível implementar a mudança ao longo do tempo.		A mudança não é urgente.
2. A compreensão da equipe executiva sobre a organização e os problemas	A equipe executiva tem nível de compreensão excelente.	A equipe executiva tem um bom nível de compreensão.		A equipe executiva tem compreensão limitada.
3. As perspectivas necessárias	Essas questões estão definidas e claras.	As questões estão claras, mas os detalhes não estão bem definidos.		Existem perspectivas conflitantes sobre como definir essas questões.
4. A resistência esperada	É esperada pouca resistência contra mudança.	Um certo grau de resistência é esperado contra a mudança.		É esperada expressiva resistência contra a mudança.
5. O grau de mudança	O grau de mudança necessário é baixo.	A mudança envolve duas ou mais áreas que precisam trabalhar juntas.		A reestruturação envolve a mudança em todas as áreas da organização.

Total das notas. Transfira seu **score final** para o retângulo abaixo à esquerda. Divida esse total por cinco e anote o resultado no retângulo à direita.

	/5	
Total	Agora divida o total por 5	Anote o resultado aqui

Transfira seu resultado final para a escala abaixo. Ela o ajudará a determinar a melhor opção de envolvimento no momento.

1	2	3	4
Apresentação	Teste	Consulta	Participação