

Ilustração: Ideia Clara

processo

Sincronismo Organizacional. O que é? Como obtê-lo?

POR **PAULO ROCHA**

Este problema é normal de acontecer!!!

Quem já não falou essa frase?

Esta é uma das inúmeras evidências de que a empresa está desregulada. Aliás, tudo dá sinal de desregulagem: o corpo humano, uma máquina ou um carro, bastando, para tanto, um olhar aguçado e uma propensão para enxergá-las.

Vários aspectos isolados ou combinados contribuem para que pessoas considerem que um problema seja normal de acontecer, tais como:

- **A visão imediatista** de colocar um balde debaixo da goteira toda vez que chove e não trocar a telha; aumentar o estoque daquela peça ou componente que frequentemente se desgasta ou quebra e não pesquisar a sua respectiva causa; contratar mais auxiliares administrativos para ajustar os pedidos que chegam fora do padrão, etc.
- **O conformismo organizacional** que impede a organização de evoluir e adotar novas práticas operacionais e, principalmente, de gestão, que inunda a organização de frases como: “sempre foi assim”, “não adianta mudar”, “está ruim, mas já foi muito pior”.
- **Problemas comuns e clássicos são tratados com soluções comuns e clássicas**, com pouca dose de inovação. Por força do meu ofício, posso afirmar que os problemas nas organizações são “comuns”, variando somente na intensidade ou na ordem relativa de importância e muito pouco na sua essência ou em função do tipo de indústria, do tamanho, da origem do capital e da região geográfica.

Outra afirmação que faço é que, além de comuns, esses problemas são “clássicos”, o que significa que há muito tempo fazem parte do cotidiano das pessoas, dos gestores, das empresas, e já integram a rotina, sendo, portanto, encarados como algo normal.

Na ânsia de resolvê-los, em busca de uma convivência harmoniosa com todos os envolvidos, e na tentativa de demonstrar que não estão parados, para cada problema comum e clássico são administrados toda sorte de “remédios” que, semelhantemente aos problemas, também são comuns e clássicos. Na maioria das vezes, são inócuos, pois agem especificamente na dor e não na doença, e aumentar a dose do mesmo remédio só faz com que o problema se torne crônico.

As empresas não estão paradas e muitos esforços são como o nome de projetos, programas, etc. são realizados. O que é frustrante é que eles não raramente são esforços isolados e, muitas vezes, até conflitantes, o que, por sua vez, roubam energia, levando a organização a um efeito que chamei de anemia organizacional: muito esforço e pouco resultado.

Estas constatações sempre me intrigaram, pois, em um primeiro momento, na minha carreira corporativa como gestor e, depois, como empresário, percebi que, embora as empresas contassem com pessoas bem treinadas em seus quadros, muitas vezes com ótimos currículos e dedicação total e exclusiva, não atingiam os resultados esperados.

Deste contrassenso, em que o esforço gerencial não era compatível com o resultado global da empresa, surgiu meu interesse em aprofundar neste assunto. Desse aprofundamento, surgiu o conceito que posteriormente registrei como Sincronismo Organizacional.

Sincronizar uma empresa é dotar as pessoas com o mesmo propósito. Fazendo uma analogia com uma “junta médica”, trata-se de cuidar da saúde do paciente e, em alguns casos, até congrega esforços para salvá-lo.

Isto significa colocar na mesma direção, no mesmo endereço de chegada todas as pessoas, equipes e caixinhas do organograma que normalmente trabalham isoladamente, correndo em raias próprias e muitas vezes opostas, tomando decisões baseadas em suas posições particulares.

Portanto, o Sincronismo Organizacional consiste em alinhar a Estratégia, com os Processos e com as Pessoas, ou seja, o olhar tridimensional da empresa baseado na premissa de que tudo está interligado.

FIGURA 1



FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

O coração não está amarrado com arame em uma costela, e quanto mais um médico entender o funcionamento do organismo e da interdependência e proporcionalidade das partes que o compõem, mais assertivo ele será na eventual necessidade de uma intervenção. Aí está a semelhança que prego missionariamente entre um médico e um gestor.

De nada adiantaria formular uma estratégia, ou seja, determinar uma posição futura da organização, se os processos internos permanecerem os mesmos. É também um equívoco pensar que apenas melhorando os processos atuais a empresa atingirá seus objetivos estratégicos.

Utilizando o mesmo raciocínio, de nada adiantaria alinharmos os processos para fazer frente às novas exigências impostas pela estratégia se as pessoas insistirem em fazer as coisas como de costume e cada um adotando o seu próprio caminho.

FIGURA 2



FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

A figura acima mostra quanto esforço não é capitalizado em resultados se as pessoas ouvirem outras vozes além da voz do presidente que, a rigor, representa a estratégia da organização.

O Sincronismo Organizacional pressupõe a união dos esforços para levar uma organização para um ponto futuro diferente do presente, alinhando todos os atores por meio de indicadores comuns de gestão.

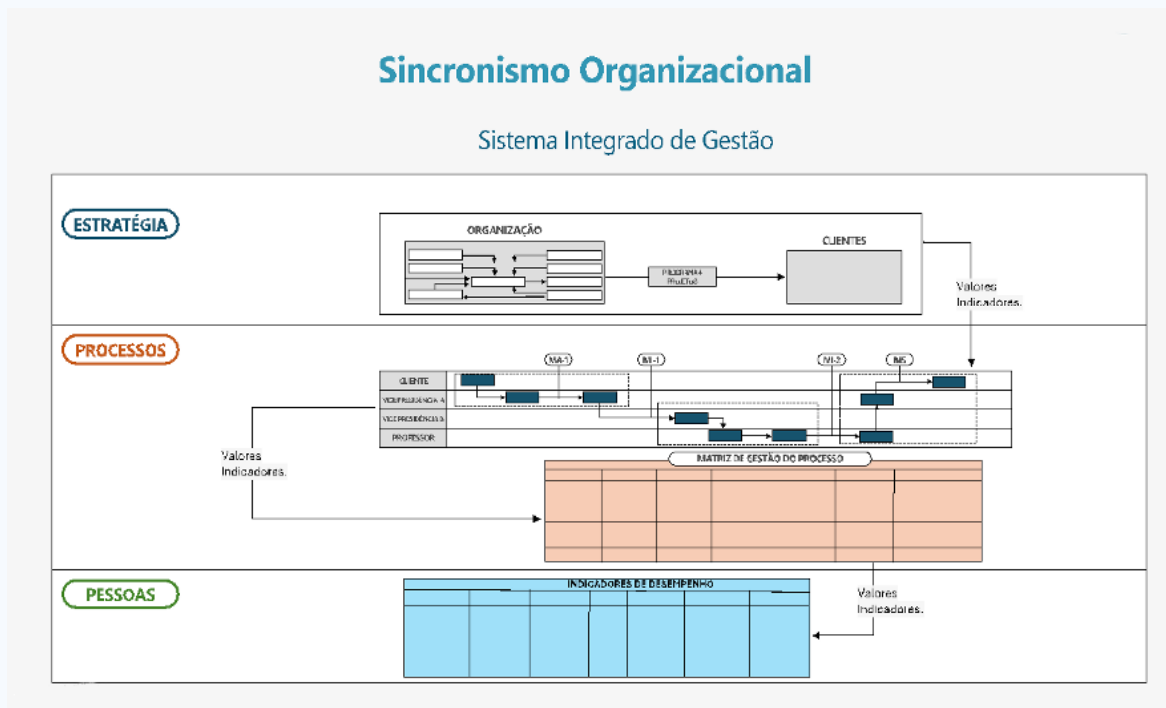
Este alinhamento só é possível com a definição de poucos e vitais indicadores que representam, no seu conjunto, a visão do mercado e as necessidades do negócio.

Estes indicadores, por sua vez, devem orientar não só a performance dos processos, como também, e principalmente, a performance das pessoas.

Concluindo, a definição e a implantação em cascata destes indicadores têm sido a maneira com que as empresas conseguem orientar a cabeça e as ações dos gestores das diversas funções que compõem o contexto organizacional.

Portanto, o alinhamento dos indicadores é a essência do Sincronismo Organizacional.

FIGURA 3 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO



FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

Isto é o que considero e defino como “obter o SINCRONISMO ORGANIZACIONAL ©”.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ROCHA, Paulo. Colocando a empresa “no ponto”. In: DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, n. 6, p. 80-84, jul. 2008 ISSN: 19808380.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas: um guia prático para redesenhar a organização e seus processos. São Paulo: Saraiva, 2007. 166 p. ISBN 8502056817.

PAULO ROCHA é pesquisador na área de Gestão e autor do conceito “Sincronismo Organizacional”. É professor associado da Fundação Dom Cabral. É engenheiro de formação, professor por vocação e escritor por missão.