



GO Global Organization  
Design Society



Readings in Global Organization Design  
Articles

## Um guia para design organizacional baseado na teoria da Organização Natural para executivos

Maurice Dutrisac, Herb Koplowitz e Ken Shepard

Tradução: Décio Fábio de Oliveira Júnior, MD  
Revisão: Wilma C. G. Oliveira

Article #06-28-07

# Um guia para *design* organizacional baseado na teoria da Organização Natural para executivos

Maurice Dutrisac, Herb Koplowitz e Ken Shepard

O que é importante nesse artigo:

- Uma introdução e visão geral sobre a Organização Natural voltada para os interesses do leitor executivo.
- A história de um CEO e sua experiência ao conduzir um processo de implementação plena em sua organização, incluindo motivações, marcos principais e reflexões posteriores.
- Como um CEO reconfigurou os problemas intratáveis de sua organização usando os conceitos da ON para atingir as questões causais mais do que os sintomas.
- Uma explicação detalhada de um processo de oito passos que o CEO pode seguir para implementar a ON.

*O que o processo estratégico inspirado na Organização Natural trouxe a nós não foram estratégias pré-fabricadas, mas novos óculos de tal forma que pudéssemos ver e mobilizar os níveis de capacidade dentro e através das funções que fazem a diferença.*

*O CEO<sup>1</sup> da Owen Chemicals*

---

<sup>1</sup> CEO – Chief Executive Office – sigla para designar o presidente de uma empresa.

## Introdução ao Design da Organização Natural<sup>2</sup>

A Organização Natural (ON) é um de poucos sistemas de gerenciamento e certamente o sistema de gerenciamento mais pesquisado e validado que liga todos os aspectos de um negócio de modo a obter:

- A estrutura organizacional certa.
- As pessoas certas.
- As responsabilidades certas.
- As práticas de liderança certas.

A implementação da ON tem levado a:<sup>3</sup>

- Aumento do lucro de 30 a 200%, incluindo 20 a 40% de crescimento, redução de custos e aumento da produtividade e fatia de mercado.
- Melhoria das relações com o cliente.
- Maior satisfação dos empregados e conseqüente retenção dos mesmos.

A Organização Natural chega a isso garantindo:

- Um número adequado (ótimo) de camadas na estrutura e relações funcionais recíprocas bem definidas.
- Clareza nas funções, responsabilidades e autoridades.
- Papéis e práticas de liderança que ajudam os gerentes a se tornarem líderes efetivos e ajudam os empregados a usar plenamente suas capacidades.
- Sistemas de compensação e avaliação de performance justos.
- Métodos de avaliação e um sistema de reserva de talentos que identifica as melhores pessoas para contratação e promoção, e apóia o desenvolvimento efetivo de carreira e um planejamento sucessório.

---

<sup>2</sup> Organização Natural é um sistema de gerenciamento integrado pesquisado e desenhado pelo Dr. Elliott Jaques e descrito em seu livro *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, 1st edition 1989, 2nd edition 1996, 2nd edition amended 1999, Cason Hall, Gloucester, MA; Gower

Publications, Aldershot, England, 1991; Arlington, London. Os autores produziram e compareceram em vários workshops públicos dados pelo Dr. Jaques em Toronto durante os anos 90 e mantiveram relações próximas com ele até sua morte em 2003. Ele pessoalmente encorajou o livre uso de seus conceitos desde que todo o crédito fosse dado a seu material com *copyright*. Os maiores conceitos desse artigo estão baseados nos entendimentos dos autores sobre os ensinamentos e escritos dos Dr. Jaques.

<sup>3</sup> Resultados documentados em um número de estudos de casos apresentados no livro *Organization Design, levels of work and human capability* – a Executive Guide – Ken Shepard (org). in press.

## Testemunhos de executivos

Os CEOs abraçam a Organização Natural porque ela esclarece os desencontros entre sua estratégia, estrutura organizacional e seu reserva de talentos. Uma vez evidenciados esses desencontros são facilmente corrigidos. Abaixo estão exemplos do que os CEOs estão dizendo sobre intervenções baseadas nessa metodologia:

- O presidente norte-americano de uma indústria manufatureira global disse: “aplicando os conceitos em nossa subsidiária canadense fomos capazes de aumentar nossas vendas em 33% em 2 anos durante uma estagnação do mercado e nos tornamos a número um em nosso ramo no Canadá”.
- O CEO da maior distribuidora de eletrônicos do mundo afirmou: “eu tenho me envolvido em grandes mudanças de rumo que tiveram sucesso além de minhas expectativas. Através do uso desses princípios obtivemos substanciais ganhos de produtividade e ao mesmo tempo alcançamos crescimento nas vendas e margens.”
- O dono de um negócio familiar de 5º geração observou: “nós obtivemos êxito na sucessão para a próxima geração e uma estrutura de gerenciamento profissional para seguirmos adiante”.
- O CEO de uma companhia química disse: “o sistema de gerenciamento proporcionou a mim e à minha equipe sênior um plano muito claro do que precisa ser feito com nossa estrutura e pessoal para alcançar nossa visão de crescimento”.
- O acionista majoritário de uma companhia de embalagens disse: “nós estávamos caindo e nossos competidores estavam tomando nossa posição no mercado. Eu estou surpreso como a nova organização de nossa empresa, nos permitiu rapidamente recuperar nossa fatia de mercado e alinhar todo o pessoal numa mesma direção”.
- O CEO de uma empresa de engenharia e construção em franco crescimento pontuou: “Gerenciamento do talento era nosso calcanhar de Aquiles, e o sistema identificou nossas necessidades futuras com a devida antecedência de forma que pudéssemos preparar nossa próxima geração de líderes para quando precisarmos deles”.

Ao redor do mundo durante os últimos 20 anos, centenas de companhias têm empregado elementos-chave de Organização Natural, incluindo:

No Canadá – *Imperial Oil, Sunoco, Canadian Tire Acceptance, Beaver Lumber, Hoffmann-LaRoche, Visa, Swiss Herbal Remedies*, uma grande empresa de Ontário, duas grandes companhias multinacionais, dois grandes bancos e um dos maiores distribuidores de livros.

Fora do Canadá – *Ashland Chemicals, Avery-Dennison, CRA* (agora Rio, parte da Rio Tinto), *Commonwealth Industries* (Aluminum), *First National Bank of Omaha, Ford Aerospace, Frigidaire Corporation, G & K Services, H. J. Heinz, Johnson and Johnson, Lennox Industries, Mallinckrodt Specialty Chemical, Maxwell Labs, Novus International, Shell Chemicals, Unilever, United Stationers, Verizon Inc., Visteon, Whirlpool*, e muitas outras.

## De executivo para executivo

## A experiência dos CEO com o processo da Organização Natural em ação

Pensamos que seria útil fornecer a perspectiva de um CEO (usando as experiências da *Owen Chemicals*, na verdade uma amálgama de experiências da vida real) de como a Organização Natural pode trabalhar para transformar o negócio de uma maneira, tempo e custo efetivos mesmo com a pressão dos eventos cotidianos.

Essa narrativa é na voz do CEO da *Owen Chemicals*, um fornecedor de produtos químicos de cosméticos para outros fabricantes em um setor de tecnologia rapidamente evolutiva. O conselho de diretores o contratou para mudar os rumos da firma, que vinha apresentando perdas dos principais clientes.

O processo de oito passos definido abaixo é um dos vários modos de implementar a Organização Natural.

### ***Passo um: construindo a equipe sênior***

Três anos atrás o Conselho Diretor percebeu que o CEO anterior estava perdendo muito tempo com ninharias e decidiu que ele não era capaz de liderar a companhia. Eu havia sido o Vice-presidente de manufatura da *Owen* alguns anos antes, mas deixei quando tive a chance de ser o CEO de uma companhia menor no mesmo ramo de indústria, onde eu aprendi a aplicar os princípios do sistema da Organização Natural. O Conselho Diretor da *Owen* acreditava que eu havia demonstrado a habilidade para trabalhar com objetivos de sete anos de duração enquanto mantinha em vista as metas de curto prazo. Eles acreditavam que eu tinha o potencial para elevar a *Owen* de um negócio estrato V<sup>4</sup> para uma companhia estrato VI, dentro de 10 a 12 anos.

Nos primeiros meses de contato com clientes, empregados e fornecedores, defini uma questão chave: os clientes de longo prazo estavam queixando-se que a companhia não era tão inovadora como nossos competidores, e que nossas iniciativas de desenvolvimento de produtos e serviços e programas de qualidade não se alinhavam com os deles. Eles indicaram que não queriam mudar de fornecedor, mas disseram que teriam de fazê-lo se as coisas não mudassem.

Olhei detalhadamente o nível das funções da equipe sênior e a capacidade das pessoas em cada uma das funções. Não era de se admirar que os clientes estivessem mal satisfeitos. Os Vice-presidentes de *marketing*, desenvolvimento de produtos e recursos humanos estavam todos trabalhando em funções de estrato III e tinham pouca força para fazer mais que simplesmente executar processos simples e lutar para apagar os incêndios que tão freqüentemente surgiam.

Criei três novas funções de estrato IV e as preenchi com executivos plenamente competentes para tal estrato antes de lançar uma revisão de estratégia. Senti que antes precisava de uma boa base de força no estrato IV para me ajudar a desenhar uma estratégia de cinco a dez anos para frente, e então apoiar meu trabalho nisso, enquanto também trabalhassem comigo no curto prazo, nos objetivos corporativos. E enquanto fazia este trabalho, também tinham que carregar a responsabilidade pela melhoria de suas próprias funções num quadro de referência de dois a cinco anos. Recomporei a equipe sênior envolveu duas novas indicações e liberar o talento de uma pessoa que havia sido microgerenciada por muito tempo.

Uma vez que eu tinha as pessoas certas na equipe, nos estávamos prontos para seguir. Inicialmente, pedi à equipe para passar um dia estudando Organização Natural como nossa referência de responsabilidade gerenciada. Após alguma luta com os novos conceitos, cada membro concordou. Gradativamente, mudei o formato das reuniões para incluir um tempo para ser mais reflexivo e trazer mais dados da indústria competitiva e encorajei um diálogo respeitoso e o debate. Confiante de que tínhamos que construir novos bons hábitos, decidi investir nosso tempo em uma

---

<sup>4</sup> estrato é um termo que define níveis de complexidade, e será mais completamente definido na última seção desse artigo. (NT).

completa revisão estratégica.

### ***Passo 2: desenhando a estratégia corporativa***

O que fez essa revisão estratégica diferente foi que eu tinha algumas novas ferramentas. Quando fizemos nossa varredura externa de ameaças e possibilidades, podíamos agora acessar o estrato de capacidade de nossos maiores competidores em cada função e entender o que estávamos enfrentando. Aprendemos como avaliar em que nível seu sistema de qualidade operava e em que nível seu sistema de desenvolvimento de produto era desenhado. E quando fizemos a varredura interna de nossas próprias forças e fraquezas, vimos onde tínhamos desenhado cada uma dessas funções.

Após termos feito um *benchmark* de nossos competidores em um certo número de funções, decidi que nossa melhor aposta era ultrapassar os competidores através das relações estratégicas com o cliente e no gerenciamento. Sentimos que nossos CRM's<sup>5</sup> precisavam saber a necessidade de nossos clientes antes e melhor que nossos próprios clientes. E tinham de ser capazes de antever e liberar novos produtos e serviços que viessem ao encontro daquelas necessidades de uma forma que nossos clientes ainda não tivessem imaginado em solicitá-lo. Precisávamos estabelecer uma qualidade tipo seis sigma<sup>6</sup> e um programa de inovação que fossem capazes de ir ao encontro da escalada de expectativas de nossos clientes eficientemente.

Com a dor do passado e as perdas potenciais de clientes e o mandato do conselho diretor, a equipe sênior estava motivada a investir cerca de dez dias juntos por um período de seis meses para construir este pensamento estratégico. Nossa recompensa era um comprometimento conjunto de focar em aumentar a performance corporativa através da elevação de duas funções-chave e aumentar a coordenação dos processos focados no cliente através das diversas funções.

O que o processo estratégico inspirado na Organização Natural trouxe-nos não foram estratégias pré-concebidas, mas novos óculos através dos quais nós podíamos ver os níveis de capacidade através das funções que faziam a diferença. E usando essa mesma ferramenta dos 'níveis', fomos capazes de testar nossos planos em sua praticidade e fazer face à nossa própria dificuldade em implementá-los.

### ***Passo três: determinando a estrutura necessária para implementar a estratégia.***

Durante os três meses seguintes, nós usamos os eficientes métodos de entrevista da Organização Natural para ir além dos nossos gráficos organizacionais tradicionais para mapear como as funções estavam de fato atuando em termos de níveis. Isso terminou explicando muitos de nossos problemas àquela altura. Eu estava frustrado pela falta de inovação de meu CRM.

Nós tínhamos tido um programa de qualidade, mas ele nunca produziu muito. Nós parecíamos ter pegado os projetos errados. Mas através desses novos mapas, eu vi que o gerente de qualidade estivera trabalhando num nível muito baixo, no estrato III, e as equipes de relação com o cliente e da qualidade estavam trabalhando no estrato II. Não admira que tivéssemos resultados tão desapontadores.

Então nós estudamos diferentes modos de melhorar a estrutura para apoiar nossa nova estratégia. Nós preparamos várias opções testando novas funções em diferentes níveis e com diferentes relações laterais. Não éramos sempre capazes de seguir a teoria da Organização Natural de uma forma pura, mas a teoria nos ajudou a prever o que poderia dar errado com nossos compromissos e a planejar como mitigar tais questões.

### ***Passo 4: desenhando as relações de trabalho entre as funções***

---

<sup>5</sup> CRM: gerentes de relacionamento com o cliente (NT).

<sup>6</sup> Seis sigma: Sistema de gerenciamento da qualidade que visa reduzir a variação dos produtos a um nível estatisticamente determinado abaixo de dois desvios padrões da média. (NT).

No passado, mesmo quando o grupo de desenvolvimento de produtos chegava com alguma coisa boa, ainda pareciam estar fora de sintonia com o serviço ao consumidor. De fato, nós tivemos os comportamentos mais juvenis e tolos possíveis. Isso me deixava louco.

Agora usando os princípios de ON, entendo que como CEO no estrato IV, eu tinha a tarefa de ancorar o foco nos clientes e garantir o rearranjo dos processos de trabalho através das funções.

Se o departamento de desenvolvimento de produtos pensa que o trabalho do serviço ao cliente é afundar seus novos desenvolvimentos, e o serviço ao cliente pensa que o trabalho do desenvolvimento de produtos é criar as coisas que eles lhe pedem, então é claro que haverá conflito.

Assim, eu aprendi a colocar substancial esforço em desenhar as relações de função para fornecer apropriada cooperação entre as funções e coordenação de seu trabalho através da estratégia.

### ***Passo 5: garantindo que você terá as pessoas de que precisa nas tarefas certas – agora e no futuro.***

#### *A necessidade imediata de gente certa para a estratégia*

Nossa primeira e imediata questão foi corrigir um desacordo de 35% entre a capacidade de nossos empregados atuais e as funções para as quais eles eram designados a fazer.

Aqui a comunicação foi extremamente importante a todos os empregados, e especialmente àqueles cujas funções seriam afetadas. As histórias felizes envolviam aqueles que encontramos exercendo funções abaixo de seu nível de capacidade, e eles estavam dispostos para promoções a funções mais elevadas. Aqueles que já haviam sido promovidos acima de suas reais capacidades necessitavam de grande cuidado. Gerentes mais antigos disseram a esses colegas que havia sido uma falha do gerenciamento e não deles particularmente, que eles haviam sido colocados numa situação na qual iriam falhar e que agora o gerenciamento iria fazer todo o possível para encontrar para eles um trabalho para o qual eles eram bem talhados. Para alguns foi oferecida a oportunidade de transferência para outras filiais e outros optaram pela aposentadoria mais cedo. No final de tudo os empregados deram ao gerenciamento uma alta nota pela forma como manuseamos tudo isso.

#### *Garantindo talento para assegurar nosso futuro*

“Não só eu tive que lidar com a imediata ameaça à nossa fatia de mercado causada pela falta de inovação, mas também precisei olhar para bem à frente para garantir que a firma continuasse com sucesso no futuro.

Nossa equipe de topo no nível IV, e então a camada logo abaixo no estrato III, somos *baby-boomers*<sup>7</sup>. Nós passamos por um par de “*downsizings*”<sup>8</sup> no início dos anos 90 e agora temos uma falta de talentos. Dentro de poucos anos quando as pessoas começarem a se aposentar, teremos problemas.

Onde o reservatório de talentos era escasso, os métodos de ON foram particularmente úteis e econômicos em termos de tempo. Nós já tínhamos coletado nos passos anteriores muito dos dados necessários para esta fase. Nas reuniões da fase II, primeiro comigo e meus assessores nível IV, e então entre os IV e seus respectivos subordinados de nível III, nós fizemos algum treinamento imediato nos métodos ON para avaliar a habilidade de processamento de informação pelos subordinados. Através desses processos, nós logo tivemos nosso primeiro ponto de partida ao identificar as pessoas que atingiriam o nível IV de capacidade durante os próximos anos.

---

<sup>7</sup> *Baby-boomers*: geração de crianças que nasceram de um surto de crescimento populacional nos EUA, após o final da Segunda Grande Guerra Mundial. (NT).

<sup>8</sup> *Downsizings*: processo de reforma administrativa em voga nos anos 80, através do qual uma empresa redistribui funções, terceiriza mão-de-obra e demite grande número de funcionários, mantendo apenas suas funções nucleares mais rentáveis e de excelência. (NT).

Geralmente os gerentes têm toda a informação de que precisam para tomar as decisões sobre colocar os empregados nas funções. O que eles precisam é a linguagem para usar a fim de discutir capacidade e um processo para ajudá-los a mover-se através de sua decisão mais rapidamente. Meus gerentes ficaram surpresos do quanto foi rápido chegarem a um consenso sobre a capacidade de um indivíduo. Nós estávamos seguros de colocar um tempo de qualidade ao fazer isso certo e que o processo foi percebido como justo e respeitoso para todos.

### ***Passo 6: gerenciamento da performance – garantindo que seus gerentes sejam habilidosos em liderança gerencial***

Nossos gerentes são todos especialistas em seus campos de ação. Os de desenvolvimento de produtos realmente conhecem tecnologia. Mas francamente eu não acredito que eles tenham a menor idéia do que significa ser um gerente. Eles têm freqüentado os cursos habituais de liderança, mas ainda falta muito e isso nos custa bastante. Eu estava confiante que poderíamos conseguir muito mais e pelo menos 10 a 20% mais de lucro sem contratar um só empregado, se nossos gerentes fizessem melhor uso das pessoas que possuíam.

Eu costumava lamentar que meus gerentes de desenvolvimento de produtos não tinham o “tino gerencial apropriado”, mas esse não era o problema. Mesmo quando a pessoa certa estava na função certa (em termos de capacidade cognitiva, habilidade técnica e comprometimento), não havia garantias que eles tivessem entendido a função de um gerente.

Em um período de três meses, expliquei as práticas de liderança gerencial em ON para as quais eu tornaria todos os gerentes responsáveis. Todos eles receberam durante três dias um programa de treinamento completo nessas práticas, com contexto, ferramentas, processos de reunião e experiências de simulação. No treinamento, os gerentes deveriam aprender a dirigir os empregados, engajá-los nas tarefas que apóiam a estratégia e fazer o melhor uso da capacidade de cada empregado; apoiar os empregados, supervisioná-los para melhorar suas habilidades; e manter seus empregados responsáveis, garantindo que trabalhem efetivamente.

Certifiquei-me que o treinamento fosse formatado segundo os valores e estratégia da *Owen Chemicals*.

### ***Passo 7: Consolidando a mudança pelo fortalecimento da função do gerente-do-gerente***

Preocupava-me que nossos gerentes não estavam aplicando o que aprenderam nos treinamentos de práticas gerenciais.

A partir dos princípios ON, aprendi que a razão pela qual eles não estavam aplicando seu aprendizado era que eu não estava mantendo meus subordinados responsáveis por suas práticas, e meus subordinados não estavam propagando essa responsabilidade cascata abaixo na hierarquia. Quando eu os mantive responsáveis por gerenciar bem, isso funcionou como uma mágica.

Eu também precisava estar certo de que meus gerentes nível IV aprenderam como manter suas responsabilidades como gerente-do-gerente (GG) em relação ao nível II. Os GG's precisavam ser treinados em como garantir que os gerentes abaixo deles fizessem seu trabalho como tal.

Com respeito a minha responsabilidade como GG por ser mentor do desenvolvimento de carreira dos subordinados de meus subordinados (SS), aprendi a fazer essas entrevistas para avaliar o talento e ajudar com o plano de desenvolvimento de carreira sem debilitar a relação gerente-subordinado.

Observei que a função de ser GG é um conceito novo para muitos gerentes, e os gerentes mais antigos precisaram ser treinados para lidar com essa nova responsabilidade. Isso é parte da “cola” estrutural que faz a estratégia acontecer.

### ***Passo 8: construindo um sistema de compensações***



Parecia fazer sentido deixar o rearranjo do sistema de compensação para o final. Preocupava-me dar esse passo, porque sistemas de pagamento parecem trazer à luz o pior das pessoas. Mas me surpreendi. Fizemos tudo em seis meses com pouca resistência.

Como muitos outros, estávamos usando um dos muitos sistemas de compensação “baseados em pontuação” por causa de sua extensa base de dados sobre posições comparativas em nossa área geográfica. Contudo, eu estava infeliz com a quantidade de tempo gasto na avaliação de uma posição, e encontrei muitos gerentes gastando tempo demais lidando com o sistema.

Construímos o sistema para pagar nossos empregados, um salário-base dependendo do estrato de sua função. Meu pessoal encontrou pesquisas mostrando que esse sistema de pagamento gera um sentimento de justiça para ambos, empregador e empregado. Decidimos pagar um bônus anual acima desse salário baseado na avaliação do gerente do quanto o empregado foi efetivo em seu trabalho.

## Algumas reflexões do CEO da *Owen Chemicals*

### Resistência Inicial

De início, alguns gerentes viram os conceitos da ON como excessivamente racionais e arbitrariamente dependentes das avaliações gerenciais individuais que poderiam facilmente estar errados. Contudo, as reuniões e processos de ON bem desenhadas e facilitadas construíram a cultura da companhia e levaram-na com respeito, e logo os ajudou a apreciar a abordagem da ON como uma abordagem bem construída de equilíbrio entre a cabeça, o coração e as vísceras.

Muitos gerentes estavam inicialmente desconfortáveis ao fazerem avaliações sobre a capacidade das pessoas e falar assim abertamente sobre tais avaliações em seu trabalho. Ajudei-os a esclarecer seus mal-entendidos, oferecendo-lhes treinamento e oportunidade em grupos de colegas do mesmo nível para testar, praticar e refinar suas habilidades de avaliações. Particularmente importante foi seu senso de que quando em dúvida sobre um empregado, eles deveriam trabalhar juntos para coletar dados e testar os dados em uma sessão bem construída de *mentoring*<sup>9</sup>. E os empregados sempre teriam o benefício de apelar e ter discussões de carreira com o seu GG.

Finalmente, uns poucos gerentes tinham sérios problemas de dúvidas sobre os conceitos de ON relacionados a como a capacidade humana amadurecia durante a vida, e como focar em tais limites, poderia desencorajar os empregados, levando-os a uma cultura elitista. Novamente, nós aprendemos a aplicar a ON com um bom equilíbrio de cabeça, coração e vísceras; e com a experiência, aprendemos que muitas pessoas já têm um senso de seu potencial e aspirações razoáveis. Assim, os temidos problemas raramente ocorreram.

Como um bônus, o processo baseado em ON ajudou os gerentes a focar em capacidade e quebrou as barreiras informais baseadas em estereótipos, sexo e origem étnica que tinham sido injustos para com os empregados. E ainda causavam prejuízos à companhia com a de perda de talentos. E aprendemos a amaciar algumas difíceis entrevistas de *feedback* fornecendo a nossos gerentes e GG melhores treinamentos e *coaching* adicional “de emergência”.

### Ritmo e prazos

Há 30 meses a *Owen Chemicals* é uma companhia bastante diferente, em crescimento e energizada. O primeiro quarto desse tempo, usei para buscar o pessoal necessário, no segundo, estabeleci a equipe

---

<sup>9</sup> *Mentoring*: esse é um conceito de Jaques que consiste de reuniões programadas entre o gerente-do-gerente e o subordinado-do-subordinado para discutir questões da carreira e desenvolvimento pessoal desse último. (NT).

sênior nas posições-chave; no terceiro, desenvolvi o consenso da equipe sênior sobre a nova estratégia e no último, desenhei a nova estrutura, incluindo tanto as relações funcionais verticais como as horizontais. Destinamos os dois quartos do tempo similar à frente para definir, treinar e desenvolver as novas funções dos GG - completando muitas das mudanças dentro dos 18 meses da minha chegada. Limpamos a questão das perdas durante os últimos 12 meses, finalmente completamos o trabalho sobre os salários no mês 30. Estamos alinhados, excitados e movendo para frente!

Meu conselho diretor também estava excitado quando, após dois anos, nosso lucro aumentou em 38%, as despesas reduziram em 18% e nosso faturamento dobrou.

## Re-enquadrando problemas intratáveis

Todos os executivos, em algum ponto, têm de se ver face a face com aquilo que eles crêem ser problemas intratáveis. Através do foco em questões causais mais do que em sintomas, a metodologia da ON fornece uma perspectiva única que permite uma solução direta para problemas aparentemente intratáveis. Por exemplo, o vice-presidente executivo de RH de uma grande companhia de petróleo tem de melhorar as habilidades pessoais de um líder altamente valoroso:

*“Nós tentamos gerenciamento por objetivos. Um sistema de coaching e feedback em 360 graus. Nós o enviamos para um programa liderança com duração de duas semanas em um centro de liderança blue-ribbon<sup>10</sup>, e ele voltou de lá altamente comprometido a mudar. Mesmo assim, dentro de 3 semanas ele retornou aos velhos maus hábitos”.*

A companhia poderia ter demitido o gerente, mas isso só significaria perder aquele CEO que era visto como sendo de um caráter único e de grande valor. O problema não podia ser ignorado, mas as intervenções tradicionais obtiveram pouco resultado.

Problemas de liderança aparentemente intratáveis freqüentemente envolvem boas pessoas que alienam sua equipe através de micro-gerenciamento, assim como brilhantes gerentes que deixam seus seguidores menos brilhantes, confusos. Há muitas soluções propagadas, de *coaching* individual a sistemas de gerenciamento como *feedback multi-rater*. Infelizmente, nenhum desses trabalhos tem efeito de longo prazo, mas nós os usamos por absoluta falta de algo melhor e porque necessitávamos fazer alguma coisa.

Outros problemas intratáveis incluem freqüentes ajustes no número de camadas da organização, agrupamento de funções em torno de indivíduos competindo por *pontos Hay*, títulos pouco claros em torno de normas de funcionamento na indústria, tendências de oscilação entre centralização e descentralização, e tensões intermináveis entre núcleos agrupados por produtos, por localização geográfica ou por função. Essas coisas são usualmente “resolvidas” por reorganizações a cada período de poucos anos. Muitos sentem que qualquer melhoramento marginal é mais que soterrado pela elevação nos custos e rupturas provocadas pelas mudanças.

Aqueles que entendem a ON sabem que esses problemas intratáveis são inevitáveis reflexos de uma estrutura organizacional inadequada. A Organização Natural fornece aos executivos o contexto que eles necessitam para agir sobre as causas básicas de suas questões.

A pesquisa mostra que, em média, 40 a 50% dos empregados relatam que seu gerente é mal aquinhoado para fornecer-lhes liderança adequada. Quando as relações gerente-subordinado são mal desenhadas, mesmo o gerente mais bem intencionado não será efetivo e o mais dedicado empregado ficará frustrado. Adicione a isso que aproximadamente 35% dos empregados estão em funções que não confere com sua capacidade atual, e o fato de que as organizações mesmo assim têm sucesso é um testemunho a nossa ética humana no trabalho.

Não é surpreendente que o *design* de muitas organizações seja inadequado, porque exceto os

---

<sup>10</sup> *blue-ribbon*: símbolo de uma campanha ideológica que defende a livre expressão como um dos pilares de uma sociedade livre. (NT).

sólidos trabalhos teóricos pioneiros de Elliot Jaques nesse campo, há pouca evidência científica nessa área do conhecimento. O trabalho de Jaques é agora o tópico de centenas de estudos e pesquisa independentes. Jaques estudou as organizações por 55 anos. As bases de suas pesquisas remontam aos agora lendários estudos feitos na *Glacier Metal Company* e começaram no *Tavistock Institute* em 1948. Com a exceção talvez dos escritos de Peter Drucker, ninguém nesse campo tem um pedigree comparável. Por que então a teoria da Organização Natural é tão pouco conhecida?

## Elliot Quem?

Elliot Jaques focou tanto em sua pesquisa, que não se preocupou em fazer um bom *marketing* de seus achados. Isso, combinado com seu hábito de deixar de lado o trabalho dos acadêmicos das ciências sociais e taxá-los de não-científicos, não lhe serviu para ganhar amigos e influenciar pessoas. Apesar disso, o poder de seus conceitos de ON, quando integrados com um processo efetivo de implementação de desenvolvimento organizacional, continua a ganhar adeptos numa taxa contínua como se pode verificar pelo número crescente de consultores seniores que trabalham em processos de desenvolvimento organizacional e que incorporam os conceitos de Jaques em seus métodos. Devido ao estilo pessoal controverso de Jaques, muitos que usam seus conceitos não o promovem como pai da teoria por trás de suas metodologias, e desse modo, a real influência de sua teoria e suas aplicações é muito mais abrangente do que muitos de nós supomos à primeira vista.

Um escritório de uma firma listada na *Fortune 500* faz uso extensivo da teoria ON, mas o vice-presidente executivo de RH diz: “Eu nunca falo sobre ON, exceto com pessoas como você.” Um fabricante mundial de equipamentos de comunicação usou as teorias de Jaques para organizar os níveis hierárquicos de sua organização e expandir os sistemas de compensação no final dos anos 80 – uma inovação na forma de pagamento que foi então copiada por muitas companhias listadas no *Fortune 100* – mas você não vai achar isso escrito em nenhum lugar. Uma das três maiores companhias de petróleo dos EUA desenvolveu um método de avaliar o potencial de seus gerentes, mas a menos que você conheça a pessoa que criou o sistema, você não saberá que ele se baseou na pesquisa de Jaques.

A despeito da falta de visibilidade e do desafio intelectual que os densos livros de Jaques apresentam ao seu leitor, as organizações se mantêm implementando o trabalho baseado na teoria ON porque, como disse um executivo: “Eles nunca haviam encontrado nada tão bom. É prático, utilizável e os conceitos fazem sentido às pessoas que estão na lida diária de uma empresa.”

O vice-presidente executivo do setor de recursos humanos (VPERH) da companhia de petróleo mencionada acima descobriu que tentar corrigir a personalidade recalcitrante dos gerentes era uma estrada sem saída. Contudo, aplicando os princípios da ON, ele foi capaz de desenhar e posicionar um departamento efetivo, e os problemas sentidos anteriormente, como sendo derivados das questões de personalidade e estilo simplesmente, desapareceram. Com essa percepção, ele quis redesenhar departamentos adicionais da empresa e descobriu que outros problemas de “pessoas/gerentes intratáveis” simplesmente, também desapareceram.

## Uma teoria completa

A ON é um processo de *design* e implementação baseado em uma teoria completa.

Começa com o entendimento da complexidade dos diferentes tipos de trabalho, define as funções da estrutura organizacional, olha para o modo como posicionar as diferentes camadas hierárquicas da firma, e em seguida vai em busca de definir um conjunto de responsabilidades, autoridades e práticas de liderança e ainda estabelece níveis de pagamento diferenciais. Apresenta também uma visão rica, consistente e baseada em evidências de pesquisas sobre como estruturar e gerenciar uma organização.

Similarmente, usando os conceitos de Jaques para configurar os processos de desenvolvimento organizacional aumenta grandemente sua efetividade. A implementação de estratégias com cuidadosa atenção a esses princípios dissipa muita confusão e esclarece muitos pontos para efetivar os planos de implementação dessas estratégias.

Os conceitos de Jaques também multiplicam o impacto dos processos de participação e treinamentos planejados. Esses conceitos podem alinhar e fortalecer muitos dos processos existentes na organização.

A vantagem de ter uma ampla e consistente estrutura referencial como a ON é que ela fornece soluções duradouras mais do que paliativos. Uma abordagem sistêmica pode tanto explicar como remover problemas como:

“Maria é uma estrategista brilhante, mas ninguém dos membros de sua equipe consegue executar suas idéias.”

“O departamento de *marketing* está de novo em guerra com o departamento de produção. Nós mudamos as pessoas, mas os conflitos de personalidade continuam da mesma maneira que antes.”

“Nossos gerentes não tem uma idéia clara do que sua função abrange.”

Todos esses problemas são meros efeitos de atribuições inadequadas de responsabilidades, camadas erradas, falta de clareza sobre as funções ou outras questões estruturais. Todas podem ser resolvidas.

A abordagem ON apela para uma arquitetura mental. É sobre construir uma infra-estrutura sólida, bem desenhada e eficiente que pode crescer mesmo em tempos turbulentos. Estruturas que a gigante mineradora australiana *CRA* colocou para funcionar no início dos anos 80 e continuam funcionando como foram criadas, ainda hoje, a despeito de todas as várias mudanças de liderança e da mudança de dono. Quando um grande banco canadense usou os princípios da ON com seu pessoal e com o pessoal de seu grupo comercial associado (17000 empregados), os executivos tinham claro que não estavam lidando com um problema de uma semana. Eles estavam construindo “uma estrutura que deveria manter-se em funcionamento por no mínimo a próxima década”. Esse é um jeito diferente de pensar, mas é o motivo de Jaques manter-se ganhando adeptos. Ele sempre foi diferente.

## **Lições chave das pesquisas em ON**

As pesquisas de Jaques levaram-no a acreditar que há certos princípios que se aplicam a todas as organizações nas quais pessoas gerenciam outras pessoas. Esses princípios atuam em três áreas: estrutura, pessoal e gerenciamento.

### **A estrutura apóia a estratégia**

A pesquisa mostra que os trabalhos dentro de uma organização variam de complexidade do mais simples ao mais complexo numa série de passos seqüenciais. O trabalho de um gerente não é só “mais complexo” que o de um trabalhador da linha de frente, é complexo de uma forma diferente. Similarmente, um gerente de divisão não tem apenas um trabalho maior que o de um gerente de primeira linha; isso contém novos tipos de complexidade.

Os passos sucessivos de complexidade foram chamados de estratos. O número de estratos que são apropriados para uma organização depende do tamanho e complexidade da organização.

ESTRATO	INTERVALO TEMPORAL	FUNÇÕES TÍPICAS
VIII	Mais de 50 anos	CEO de uma super-corporação (GE, Shell)
VII	20 a 50 anos	CEO de multinacional
VI	10-20 anos	Vice-Presidente de multinacional
V	5-10 anos	Presidente de unidade de negócios, CEO de empresa média
IV	2-5 anos	Gerente geral, gerente de uma fábrica grande
III	1-2 anos	Diretor de departamento, gerente de segunda linha, profissional experiente
II	3-12 meses	Gerente de primeira linha
I	1 dia a 3 meses	Empregado de linha de frente

*Tabela 1: Estratos de complexidade e funções mais comuns*

O grande banco canadense do qual falamos anteriormente tinha estratégias que requeriam uma função para um CEO localizado no estrato VII, e desse modo requeria seis estratos de gerenciamento para apoiá-lo. Em um departamento de tamanho médio, há provavelmente três níveis de complexidade do trabalho - o que implica que faz sentido ter somente três níveis de hierarquia, não mais, mas também não menos que isso.

Foi esses níveis que Jaques denominou de “estratos”, e sua genialidade foi encontrar um meio de medir a complexidade do trabalho. Ele pegou uma idéia que um de seus primeiros clientes lhe apresentou; a idéia de que a complexidade do trabalho se relacionava com o tempo. Empregados de chão de fábrica usam seu discernimento para completar tarefas que lhes são atribuídas em horas, dias ou duas semanas, mas isso não pára por aí. Seus gerentes estarão trabalhando em tarefas que serão completadas dentro de três meses a um ano à frente. Numa grande e complexa corporação como *IBM, GE, Toyota*, o CEO dessas empresas está trabalhando na modelagem da função dessa empresa na sociedade durante as décadas que virão. A tabela 1 mostra os estratos definidos em termos de intervalo temporal.

O conceito de estrato permite a você construir uma estrutura que apóia sua estratégia de duas formas:

Primeiro: você pode especificar o estrato que a sua estratégia requer para cada função. Há uma tremenda e mensurável diferença entre um VP (Vice-Presidente) de *marketing* no estrato III, capaz de desenhar anúncios e materiais promocionais e um no estrato VI, que pode trabalhar para construir sua marca no mercado global de uma forma planejada durante os próximos 12 anos. Coloque a tarefa muito em baixo e sua estratégia vai falhar. Coloque-a muito alto e você vai gastar dinheiro com um VP super-qualificado que está disposto a expandir o departamento de *marketing* além do que é necessário para sua estratégia.

Segundo: mais de 50 anos de pesquisa e experiência tornaram claro que os empregados querem ser gerenciados por um gerente um estrato acima do seu próprio. Um gerente que está no mesmo estrato que o seu faz você se sentir como se ele estivesse respirando no seu pescoço. Um que esteja dois ou mais estratos acima faz você se sentir distante dele; gerentes dois níveis acima não conseguem diminuir sua velocidade para explicar tudo a você. Usualmente nós vemos gerentes que estão fazendo

micro-gerenciamiento ou que estão tão distantes e são considerados como tendo um problema de personalidade. Na verdade, tais problemas são meramente sintomas de uma estrutura mal desenhada.

## **A seleção e o desenvolvimento de pessoal para trabalhar dentro da estrutura**

Quando se seleciona um candidato para uma função, seja um CEO ou o trabalhador da linha de frente, é importante encontrar alguém que está disposto a fazer o trabalho que é necessário e tenha também as habilidades requeridas. Mas o mais importante, eles têm de ter: a capacidade cognitiva necessária para a função. Capacidade cognitiva é a habilidade do indivíduo para lidar com a complexidade, sua potência mental, e é crítica por duas razões. Primeiro, enquanto muitos de nós ganhamos nessa dimensão à medida que amadurecemos, parece não haver nenhum meio de acelerar seu crescimento - você não consegue melhorar a capacidade cognitiva de alguém, enviando-o para um curso de treinamento. Segundo, a capacidade cognitiva é o que permite a um indivíduo ter sucesso numa função em um certo estrato.

O conselho diretor pode desejar expandir a empresa contra os competidores do estrato VI e escolhe uma estratégia de estrato VI ou VII. Desse modo eles têm que selecionar um CEO capaz de executar uma estratégia nos estratos VI ou VII. Conselhos diretores que não usem o sistema de Jaques não têm nenhum meio de distinguir, de forma confiável, um CEO capacitado de estrato V de um também capacitado de estrato VI.

Em um exemplo recente, um CEO capacitado de estrato V de uma subsidiária canadense instalou um sistema de ON e foi subsequenteiramente recompensado pela corporação com uma promoção para uma região maior. A corporação, sem os benefícios das percepções de Jaques, prosseguiu indicando um novo presidente canadense que era capacitado somente ao estrato IV. Esse CEO, desalinhado com sua função, era incapaz de executar a estratégia proposta e removeu muitos dos componentes do sistema ON que haviam sido implementados, removeu os VPs de estrato IV e os substituiu por VPs capacitados no estrato III. Os novos VPs capacitados no estrato III falharam em suas funções de estrato IV. Eles reduziram em cascata o nível do trabalho ao nível que conseguiam manejar e assim sabotaram a estratégia corporativa.

Enquanto o QI se propõe a medir essa dimensão, na verdade o QI se correlaciona muito pouco com o sucesso no mundo do trabalho real. A capacidade cognitiva, por outro lado, olha para a habilidade de uma pessoa em organizar, extrapolar e aplicar a informação na tomada de decisões e na solução de problemas no mundo real. Ela tem sido usada com sucesso em muitas organizações para prever o sucesso de indivíduos poderiam ter em tarefas seniores.

## **As ações dos gerentes para apoiar os empregados**

Muitos gerentes têm pouco treinamento em como ser um gerente e, menos ainda, são mantidos responsáveis por serem bons gerentes. Para uma organização obter o melhor trabalho de seus empregados, eles precisam ser dirigidos, apoiados e mantidos responsáveis por seus gerentes. Isso requer 3 condições:

1. O gerente tem que ser um estrato acima do empregado em termos de capacidade cognitiva.
2. O gerente tem que ser habilidoso em práticas de liderança gerencial (serão descritas na seção posterior).
3. O gerente tem que ser dirigido, apoiado e mantido responsável, por seu próprio gerente, por ser um bom gerente.

## O processo de implementação da ON

Há várias diferentes abordagens que podem ser usadas para colocar a ON para funcionar em uma organização. O processo de oito passos ilustrados aqui é somente um jeito de chegar a fazê-lo.

1. Construir uma equipe sênior.
2. Traçar a estratégia corporativa.
3. Determinar a estrutura necessária para implementar a estratégia.
4. Desenhar as relações de trabalho entre as diferentes funções.
5. Garantir que você tem as pessoas de que necessita nos lugares certos – agora e no futuro.
6. Execução e gerenciamento da performance – garantir que os gerentes sejam habilitados na liderança gerencial.
7. Solidificar a mudança pelo fortalecimento das funções dos GG.
8. Construir sistemas de compensação para pagar os funcionários de forma justa.

Em realidade, cada um desses passos pode ser tomado por si próprio, e cada um sozinho renderá mais do que o tempo e dinheiro investidos que for requerido. Mas em seqüência, todos os oito vão construindo um ao outro.

### Passo 1: Construindo a equipe sênior

O Dr. Jim Collins, em seu livro *Good to Great*, diz que o primeiro passo para a grandeza não é uma estratégia vencedora, mas sim um CEO efetivo e uma equipe de alto nível. Mas como construir uma equipe de alto nível? Os dois elementos chave são pessoas capazes e um grande processo de equipe.

Por pessoas capazes nós queremos dizer executivos com capacidade cognitiva para lidar com as complexidades do seu mercado, suas capacidades centrais, e a execução de sua estratégia. Não é suficiente ter gente esperta. Não há nenhuma dúvida que seus analistas de base de dados são muito espertos, mas o que é preciso é uma equipe de alto nível que requer um nível totalmente diferente de capacidade cognitiva. Eles têm que estar apenas um estrato abaixo do CEO ou eles irão afundar a equipe toda.

Construir equipes sêniores é a condição *sine qua non* para o *re-design* e a redefinição de estratégia. Isso também dá ao CEO um grupo muito mais forte a partir do qual se aconselhar. Mais importante ainda, e muitas vezes esse detalhe passa despercebido, é que isso fornece pessoal para que o CEO possa delegar tarefas mais longas, liberando o CEO para fazer mais.

### Passo 2: Traçando a estratégia Corporativa

Ter o CEO certo, capacitado no estrato apropriado e a equipe de alto nível alocada são fatores necessários, mas não suficientes para o sucesso. Os conceitos de Jaques fazem diversas contribuições adicionais para se traçar uma estratégia efetiva.

Assim que o nível de complexidade do trabalho foi avaliado, pôde-se determinar o nível de complexidade da estratégia da organização e compará-lo com o dos seus competidores.

Os níveis do processo de planejamento estratégico têm que ser retraçado para produzir uma estratégia que vá de encontro ou exceda àquela dos competidores. Por exemplo, o processo requerido de planejamento estratégico para uma corporação no estrato V é diferente em muitos aspectos-chave daquela apropriada para uma organização no estrato VI. O nível de abstração, o nível da análise dos dados, e complexidade do desenvolvimento de opções e avaliações é distinto para cada diferente

estrato.

Os conceitos ON fornecem uma melhoria radical no quadro de referência para avaliar estratégias competidoras através da avaliação do nível de suas funções-chave. Por exemplo, o *Wal-Mart* mediu a velocidade dos sistemas de TI de apoio para o controle de estoques e pedidos e então, desenhou um sistema que quebrava o paradigma vigente, um estrato acima de seus competidores em termos de complexidade, dando-lhe vantagens inigualáveis em termos de custos nos controles e níveis de estoque.

Em outro exemplo, um CEO de um grande banco, competindo por clientes com alto valor líquido de retorno, mapeou as funções de atendimento ao cliente de seus competidores como estando no estrato II. Ele prosseguiu desenhando a função de atendimento ao cliente de seu próprio banco no estrato III e expandiu grandemente sua fatia de mercado ao mesmo tempo em que reduzia o custo por cliente. Os associados a seu banco estrato III podiam se relacionar melhor com a clientela e fornecer soluções dentro de um quadro referencial de dois anos. Os agentes dos competidores agindo no estrato II simplesmente não podiam fornecer a mesma qualidade.

Uma outra contribuição do quadro referencial da ON é que não restará nenhuma possibilidade de falta de clareza sobre como a visão será realizada. Líderes com o nível certo de capacidade cognitiva entendem claramente que elementos específicos eles necessitam colocar no lugar para transformar sua realidade diária na sua visão do amanhã.

### **Passo 3: Determinando a estrutura necessária para implementar a estratégia**

Tipicamente, sua estratégia especificará as bases sobre as quais você competirá como no passo acima. Por exemplo: “Nossos serviços de marketing e atendimento ao cliente serão os melhores da indústria por estarem sendo desenhados e posicionados um estrato inteiro (de complexidade) acima daquele de nossos competidores”.

Primeiro, sua estratégia determina que funções você terá ao nível do VP. Você precisa de um VP em logística? Você precisa de um VP em vendas e *marketing* ou vendas precisa ser uma função separada de *marketing*? Decisões como essas serão baseadas em considerações estratégicas.

Segundo, sua estratégia determinará o estrato no qual várias funções terão de ser colocadas. Sua estratégia pode, por exemplo, precisar de uma função de *marketing* que desenvolverá uma capacidade de “análise-de-valor-de-cadeia” acima de seus competidores. Ou a estratégia será construir uma reputação de criatividade dentro dos próximos três anos. Tais estratégias vão requerer um VP de marketing no estrato IV intimamente ligado a um VP em desenvolvimento de produto. também de estrato IV.

Quanto mais você estiver competindo na força de uma função e quanto mais longo o referencial de tempo empregado nessa função, mais alto ela será. Quanto mais você estiver competindo em baixar o salário de uma função e mais você simplificar as decisões cabíveis a ela, mais baixo será o estrato.

### **Passo 4: Mapeando as relações de trabalho entre as funções**

Um fator único da ON é que ela coordena o trabalho de várias funções enquanto ao mesmo tempo dá a cada empregado a clareza de ter um e somente um gerente sobre si.

Isso funciona através de um conjunto de seis tipos diferentes de relações laterais.



TIPO DE RELAÇÃO  
LATERAL

AUTORIDADE

Aconselhar	Dar conselho não-solicitado sobre tópicos específicos.
Prestar serviço	Obter serviços especificados. (Usualmente o fornecedor do serviço tem a opção de especificar quando pode liberar o serviço requerido.)
Prescrever	Dar ordens que devem ser seguidas imediatamente. (Autoridade usualmente só conferida àqueles que cuidam de situações onde a saúde ou segurança estejam em risco.)
Monitorar	Requerer que um outro empregado se conforme a uma estratégia, plano ou política. (Se o outro empregado se recusa, o empregado que está monitorando pode apelar para próprio superior).
Coordenar	Requerer a um grupo de empregados que se conformem com uma estratégia, plano ou política. (Se os demais se recusarem, o coordenador pode apelar para a hierarquia superior.)
Auditar	Requerer que um outro empregado se conforme a uma estratégia, plano ou política, definindo que o outro deve parar sua tarefa. (Se o outro empregado não concordar ele pode apelar para a hierarquia superior)

*Tabela 2: Funções Integradoras*

Muitas organizações falham com seus empregados ao não definirem claramente os parâmetros dentro dos quais eles terão de trabalhar com seus colegas. Isso obriga o empregado que encontra resistência a recorrer a manipulação, à força de sua personalidade, agir por baixo dos panos ou fofocar para conseguir que o seu trabalho seja feito. O quadro de referência fornecido pela ON torna claro quem pode dizer “não” a quem e sob que circunstâncias. Ele também define as conseqüências de fazê-lo. Com isso explicitamente detalhado, os empregados passam a gastar seu tempo trabalhando mais do que refinando autoridades que eles precisam, mas que não lhes foram dadas.

Por exemplo, o departamento de *marketing* pode depender da habilidade do serviço de atendimento ao cliente para saber o que está acontecendo no campo, assim a um gerente de relações com o cliente (CRM) pode ser dada uma responsabilidade de aconselhar. Isto é, a responsabilidade de dar, a um certo gerente de marcas conselho não solicitado sobre o que está acontecendo com sua marca no mercado. O gerente do centro de relações com o cliente se mantém responsável por fazer isso, e é responsabilidade do gerente de marcas receber ou fazer uso do conselho ou não.

Além do mais, o gerente do centro de relações com o cliente pode ter a autoridade de requisitar serviço ao gerente de marcas para obter certas ferramentas especiais de venda ou material para os pontos de venda; o gerente-do-gerente de marcas é quem se mantém responsável por garantir esse serviço.

O gerente de marcas pode também ter a autoridade de monitorar o gerente do departamento de relações com o cliente, a autoridade de requerer que ele não faça promessas sobre a marca que estão

fora de seu posicionamento oficial; o gerente-do-gerente de relacionamento com o cliente deveria ser mantido responsabilizado em se adequar a esse tipo de requisição.

A tabela 2 mostra todas as relações laterais. Um entendimento dessas relações laterais é a ferramenta fundamental para a integração de funções. É uma das mais importantes e ao mesmo tempo pouco conhecidas ferramentas da teoria da ON.

Esclarecer as relações laterais é um trabalho árduo, mas ele melhora a qualidade, aumenta a velocidade e reduz o atrito de todo o trabalho que é executado entre as funções.

### **Passo 5: Garantindo que você terá as pessoas de que necessita nas funções certas – agora e no futuro.**

Mudanças na estrutura podem levar um empregado em uma função cujo título não mudou, mas que agora, por exemplo, está no estrato III ao invés do estrato II. Quando as estruturas mudam, alguns empregados não serão mais adequados para suas funções.

Gerentes precisam avaliar se os empregados de um ou dois estratos abaixo deles são adequados para suas novas funções no sentido de que eles:

- são capazes de trabalhar no estrato de sua função;
- têm as habilidades e conhecimento para fazer seu trabalho;
- dão valor a sua função de tal maneira que eles farão o trabalho com pleno compromisso;

Após as funções terem sido preenchidas com pessoas capazes de executá-las, o desenvolvimento de uma “reserva de talentos” precisa se tornar um processo contínuo. Enquanto um planejamento de sucessão está tipicamente preocupado só com as altas funções, o desenvolvimento de uma reserva de talentos é um programa abrangente que olha para as necessidades da organização e seus empregados.

Preencher funções com pessoas capazes em uma base contínua traz um benefício triplo:

- A efetividade é ampliada, por causa das metas estratégicas terem sido designadas a pessoas capacitadas a alcançá-las.
- A eficiência é melhorada, porque as pessoas estão fazendo o trabalho ao nível do que estão sendo pagas e porque a sucessão é planejada.
- A confiança é grandemente aumentada, porque os empregados entendem que eles têm um futuro na organização.

### **Passo 6: Gerenciando a performance – garantindo que seus gerentes são habilitados em liderança gerencial.**

Sua *estratégia* diz a você o que alcançar, sua *estrutura* diz a você que *funções farão o que* para alcançá-la, e o desenvolvimento de uma reserva de talentos garante que as funções estão preenchidas por empregados capazes de fazer seu trabalho. Mas empregados também precisam de gerenciamento contínuo. A chave da performance gerenciada reside em 11 práticas de liderança, todas em comunicação:

1. **Seleção e indução:** escolher o candidato certo para uma tarefa e trazer esse empregado para dentro de sua função, da equipe e da corporação para torná-lo tão produtivo quanto possível tão logo quanto possível.
2. **Construção de contexto:** manter a equipe informada sobre mudanças no contexto de seu trabalho.
3. **Planejamento de equipe:** considerar como um grupo formas de alcançar as tarefas

maiores.

4. **Designação de tarefas:** ser claro com os empregados individuais sobre o que você quer alcançar.
5. **Construção de equipe:** ser claro de como você quer que os membros de sua equipe trabalhem uns com os outros juntos.
6. **Ajuste de tarefas:** mudar as tarefas quando as condições justificarem.
7. **Monitorar:** observar o quão bem cada empregado trabalha e o que ele alcança.
8. **Coaching** (treinamento em trabalho): ajudar cada empregado a ser um melhor recurso para você.
9. **Avaliar:** avaliar o quão bem cada empregado trabalhou no ano passado e atribuir um bônus apropriado.
10. **Demitir/remover:** remover empregados de funções dentro das quais eles não conseguem ter sucesso.
11. **Melhoria contínua:** criar processos que tomem menos tempo e usem menos recursos e ainda atinjam resultados de mais alta qualidade.

Essas práticas permitem aos empregados dar o seu melhor. Eles trabalharão naquilo que você quer que eles trabalhem, trabalharão tão efetivamente quanto possível, e suas habilidades serão melhoradas e tudo isso melhora a lucratividade.

---

## Responsabilidade

Embutido dentro dessas práticas está o princípio central da teoria da ON, a responsabilidade<sup>11</sup>.

Na atribuição de tarefas, o gerente torna claro o que o trabalho do subordinado deve alcançar.

No monitoramento, o gerente mantém em vista o quão bem seus empregados estão trabalhando e progredindo em suas metas.

No *coaching*, o gerente mostra as conseqüências do trabalho abaixo do padrão definido. Empregados podem precisar refazer o trabalho ou podem precisar de mais treinamento. Eles podem também ter de ser informados de que não lhes será dado trabalho desafiador se não puderem maneja-lo.

Em uma avaliação efetiva, o gerente pode decidir não dar a um ou vários empregados um bônus ou um aumento se seu trabalho não tiver sido efetivo.

A responsabilidade última é a remoção/demissão, removendo empregados de sua tarefa porque eles simplesmente não estão fazendo o trabalho requerido.

Gerentes freqüentemente se queixam que seus empregados “não se sentem responsáveis” ou que sua organização tem uma “cultura de responsabilidade”. Responsabilidade não é uma questão de sentimento nem de cultura, mas do fato dos gerentes manterem seus empregados responsáveis através dessas 11 práticas de liderança.

---

## Passo 7: Solidificando a mudança pelo fortalecimento da função dos gerentes dos gerentes

O GG desempenha duas funções críticas ao garantir que a organização siga seu curso.

Primeiramente, os GG esclarecem como eles querem que seus gerentes exercitem a liderança e

---

<sup>11</sup> O termo em inglês é “accountability” - a tradução mais refinada seria “a capacidade de prestar contas por aquilo que se faz” -- por isso escolhi o termo “responsabilidade”.(NT).

então, os mantêm responsáveis por fazê-lo e não apenas por apresentarem resultados de curto prazo. Eles também monitoram o quão bem seus gerentes estão gerenciando e treinando-os para gerenciar melhor.

Em segundo lugar, os GG são os mentores naturais dos subordinados de seus subordinados, pois eles têm uma visão mais ampla que a do gerente sobre a capacidade de um empregado e também uma visão mais ampla das oportunidades disponíveis. E faz sentido que o GG decida quem promover para ocupar o lugar de seu subordinado imediato.

## **Apenas imagine!**

A Organização Natural é capaz de alcançar o seguinte por sua empresa:

Posicionar uma estratégia no nível certo para ultrapassar seus competidores.

Desenhar sua estrutura de forma ótima para apoiar sua estratégia, com os números corretos de camadas hierárquicas para sua organização. Isso garante que as decisões sejam tomadas no nível organizacional certo por pessoas com a perspectiva temporal certa.

Seu pessoal é plenamente capaz de fazer o trabalho requerido em suas funções; as responsabilidades de todos são congruentes com suas autoridades; e todo mundo tem a permissão para usar sua criatividade potencial dentro das diretrizes apropriadas.

As relações entre as funções verticais e laterais são claras, ajudando todos a realizar seu trabalho, e assim todos entendem o que é esperado deles e confiam que os companheiros de trabalho farão o mesmo.

Você tem os processos de trabalho e procedimentos certos que foram desenhados para garantir que você possa vencer contra seus competidores através de serviços e produtos de maior qualidade.

Todos são conduzidos por um gerente que entende e exercita as práticas apropriadas de liderança, incluindo um treinamento (*Coaching*) contínuo e cada pessoa tem um mentor – o gerente de seu gerente – que é responsável por seu desenvolvimento e carreira.

Todos trabalham dentro dos valores de sua companhia e com o foco em manter a performance mais do que com o foco no título que tem.

Todos sentem que recebem um pagamento justo... e você ultrapassa suas metas para resultados e satisfação de cliente e empregados.

---

## **Passo 8: Construindo um sistema de compensação**

Nós já mencionamos dois modos pelos quais as organizações precisam apoiar seus gerentes: o processo de desenvolvimento de uma reserva de talentos e as práticas dos GG. Compensação adequada é o terceiro sistema de apoio requerido. De fato, os empregados precisam ser pagos de forma justa pelo trabalho que lhes é solicitado fazer, com flexibilidade para situações nas quais empregados com raras habilidades precisam ser pagos a mais para atraí-los. Além disso, para ser verdadeiramente capaz de apoiar os gerentes, o sistema de compensação tem de apresentar os seguintes critérios:

Ele tem que apoiar a estrutura e a estratégia e não interferir com ele. Alguns sistemas de pagamento requerem que um indivíduo gerencie um grande departamento para ter um grande salário. Assim, a um consultor interno no estrato V pode ser dado um grande departamento para gerenciar a fim de justificar seu alto salário. Invariavelmente, o indivíduo abdica ou da função de consultoria interna ou da função de gerenciar o departamento, e as metas estratégicas são perdidas.

Ele tem que apoiar a autoridade gerencial mais do que interferir com ela. Se alguém mais do que o gerente tem a autoridade de atribuir um bônus, os empregados trabalharão para agradar aquele indivíduo mais do que seu gerente. E o gerente necessita de autoridade para atribuir bônus de acordo com a efetividade com que o empregado trabalhou; de outra forma, o gerente não tem nenhum meio significativo de manter um empregado responsável por trabalhar com efetividade.

A ON tem tabelas para compensação que paga os empregados de forma justa e apóia a estratégia, a estrutura e o bom gerenciamento.

## Sobre os autores

**Maurice Dutrisac** - é um dos parceiros fundadores e o líder para *design* organizacional e planejamento estratégico da *Mastermind Solutions, Inc.* Uma firma de consultoria de gerenciamento geral estabelecida em 1999. Maurice se especializou em estratégia de negócios, preparação para aposentadoria, design organizacional, estrutura e mudança, solução criativa de problemas, desenvolvimento de liderança, *workshops* de *design* organizacional para executivos e gerenciamento de reserva de talentos. Ele também é membro de vários conselhos administrativos.

Antes de sua carreira como consultor, trabalhou por 24 anos como executivo com grandes corporações manufatureiras, de serviços e do setor primário com bases no Canadá e nos EUA. Maurice recebeu seus diplomas de BA e MBA da *McMaster University* e é fluente em francês e inglês. Mora em Mississauga, Ontário.

**Herb Koplowitz**, Ph.D. - presidente da *Terra Firma Management Consulting*, trabalha principalmente como um consultor para consultores. Seu profundo entendimento da ON ajuda consultores de recursos humanos e design organizacional a fazerem a melhor aplicação da abordagem dentro de suas organizações. Ele ajuda os consultores em outros campos a garantir que seus conselhos sejam implementados; ajuda seus clientes a desenvolver estruturas, equipe e práticas de gerenciamento requeridas para fazer o que o profissional recomenda. Ele tem ajudado organizações de vários setores a construir confiança e se tornarem efetivas e eficientes através de estruturas apropriadas, pessoal adequado e práticas de gerenciamento apropriadas. Herb trabalha com ON há 15 anos e tem ministrado treinamentos e palestras nos EUA, Canadá, Jamaica, África do Sul e Índia. Sua prática em ON derivou de uma relação profissional com Elliott Jaques por 12 anos e estudos anteriores em matemática, filosofia da ciência, desenvolvimento cognitivo e teoria geral dos sistemas.

**Ken Shepard**, Ph.D., consultor de gerenciamento, é o presidente do Centro Canadense para Liderança e Estratégia, e da Sociedade Global de Desenho Organizacional.

Como consultor, Ken se especializou em *coaching* para líderes seniores, construção de equipes de alto nível, implementação e formulação de estratégias, *design* de organizações e na instalação de estruturas de responsabilidade efetiva e práticas de gerenciamento.

Ken mantém posições de gerenciamento em negócios, no governo e em organizações sem fins lucrativos. Ele tem um programa como diretor no *Niagara Institute*, um centro de liderança canadense que fornece desenvolvimento de executivos para o setor privado e governo. Desenhou e conduz consultoria em questões sociais complexas de importância nacional. Trabalhou como professor assistente na *Pepperdine* e *Loyola Marymount Universities* e palestrou na Universidade da Pensilvânia e na Califórnia do Sul.

Tradução: Décio Fábio de Oliveira Júnior, MD

Revisão: Wilma C. G. Oliveira

(Sob expressa permissão dos autores)

Instituto Bert Hellinger Brasil Central Consultoria e Treinamento Ltda.

[www.organizacionais.com.br](http://www.organizacionais.com.br)

[info@institutohellinger.com.br](mailto:info@institutohellinger.com.br)



## OUR PURPOSE

The Global Organization Design Society is a not-for-profit corporation registered in Ontario, Canada to promote the following objective:

The establishment and operation of a world-wide society of academics, business users and consultants interested in science-based management to improve organizational effectiveness for the purposes of:

Promoting among existing users increased awareness, understanding and skilled knowledge in applying concepts of Levels of Work Complexity, Levels of Human Capability, Accountability, and other concepts included in Requisite Organization and/or Stratified Systems Theory.

Promoting among potential users of the methods, appreciation of the variety of uses and benefits of science-based management, and access to resources.

### OUR BOARD

Piet Calitz, South Africa  
 Julian Fairfield, Australia  
 Jack Fallow, United Kingdom  
 Jerry Gray, Canada, GO Treasurer  
 Judy Hobrough, United Kingdom  
 Ken Shepard, Canada, GO President  
 Harald Solaas, Argentina  
 George Weber, Canada  
 Jos Wintermans, Canada

### EDITORIAL BOARD

Jerry Gray, Ph.D.  
 James G. Hunt Ph.D.  
 Larry G. Tapp, LLD  
 Ken Craddock, M. A., Web Editor and Peer Review Coordinator

### CONTACT US

Global Organization Design Society  
 32 Victor Avenue  
 Toronto, Ontario, Canada M4K 1A8  
 Phone: +1 (416) 463-0423  
 Fax: +1 (416) 463-7827  
 E-mail: [Info@GlobalRO.org](mailto:Info@GlobalRO.org)  
 URL: [www.GlobalRO.org](http://www.GlobalRO.org)



**GO** Global Organization Design Society

Sponsorship is provided in part by the generous support of the following organizations:

