

Paulo Rocha, Professor da Fundação Dom Cabral, analisa, em uma trilogia, os três aspectos fundamentais do planejamento empresarial: estratégia, Processos e Pessoas. [Leia aqui](#).

### **Alinhamento estratégico**

Como transformar diretrizes estratégicas em resultados operacionais?

Paulo Rocha

Primeira parte

Esta seção é dedicada ao estudo da implantação das estratégias traçadas no Plano Estratégico de uma empresa. Estaremos disponibilizando uma série de três artigos do Prof. Paulo Rocha, da Fundação Dom Cabral. A trilogia pretende analisar três aspectos do planejamento empresarial: Estratégia, Processos e Pessoas.

Para responder a esta questão é necessário primeiro definir o que são diretrizes estratégicas e qual sua importância na concretização da estratégia.

O conjunto das diretrizes estratégicas é o produto da formulação da estratégia do negócio que, por sua vez, levou em consideração na sua formulação uma série de variáveis internas e externas, que representam o contexto no qual o negócio em questão está inserido, e determinam as posturas e as prioridades futuras que orientarão as ações do dia-a-dia.

Entretanto, com a nova configuração do ambiente, a maioria das organizações está considerando a concorrência global como sendo uma das principais variáveis na formulação de sua estratégia. Portanto, no conjunto destas diretrizes, que na realidade representam o elo entre a formulação estratégica e os planos de ação, está contida uma série de desafios relativos à competitividade.

Como o eixo do conhecimento mudou, já não basta o conhecimento profundo do negócio, "centrado no próprio negócio"; o sucesso do passado não garante mais uma posição confortável no futuro; as organizações estão sendo avaliadas por outros indicadores de performance, muito diferentes das formas tradicionais de cobrança.

Neste contexto podemos afirmar que a maioria das diretrizes estratégicas atualmente representam uma significativa mudança de enfoque no âmbito negocial e uma grande mudança na cabeça de todas as pessoas da organização.

Obtidas as diretrizes, concluímos a primeira e importante parte do trabalho, e agora?

Não é suficiente ter boa vontade, e continuar fazendo tudo da mesma forma, atribuindo aos outros a responsabilidade da implantação ou a culpa do fracasso.

São os processos internos que passam a fazer a diferença entre o atingimento ou não das proposições impostas pelas diretrizes estratégicas. Em outras palavras "não adianta mudar a estratégia e continuar fazendo tudo da mesma forma", é preciso redesenhar determinados processos, que à luz das diretrizes estratégicas tornaram-se particularmente críticos.

Redesenhar os processos significa questionar a sua existência, impor novos indicadores vinculados aos indicadores do próprio negócio e também reorganizá-lo, de modo a deixá-lo apenas com as atividades que comprovadamente agregam valor, tanto do ponto de vista do cliente como do acionista.

Como estamos vivendo em um ambiente em constante mutação - o que implica diretamente em alterações de metas -, o redesenho dos processos é dinâmico, pois se as diretrizes mudam, novamente os processos devem ser recalibrados.

O que já conseguimos até aqui?

Um conjunto de diretrizes que representam o interesse estratégico, e os processos críticos que alavancam este direcionamento, redesenhados.

O que falta ainda fazer?

Se você pensou nas pessoas acertou!

Não adianta redesenhar os processos e continuar fazendo tudo da mesma forma. Pessoas "velhas" serão cobradas por resultados novos. É necessário redefinir a forma de trabalho das pessoas, de tal forma que fique claro o porquê das atividades e visível seu grau de agregação de valor para o todo.

Partindo da premissa de que os processos agregam valor ao cliente e riqueza para a organização, a ultrapassada cobrança por tarefas dá lugar a uma nova forma de avaliar o desempenho das pessoas - vinculada ao desempenho do processo - e abre espaço para uma divisão mais adequada do bolo.

*Respondendo Concretamente à Questão!*

Para transformar as diretrizes estratégicas em resultados operacionais é preciso:

1. Que todas as pessoas que tenham influência, direta ou indiretamente, nos resultados estejam comprometidas e acreditem na exequibilidade desta estratégia;
2. Este mesmo raciocínio aplica-se ao conjunto das diretrizes identificadas;
3. Identificar e redesenhar os processos-chave para o sucesso desta estratégia;
4. Ajustar a forma de trabalho das pessoas às também novas exigências requeridas pelos processos;
5. Alterar o sistema de avaliação e recompensa das pessoas para suportar este desafio.

Um esforço para tornar realidade uma estratégia passa, necessariamente, pela definição da metodologia a ser adotada.

Uma boa metodologia deve avaliar o contexto e intervir simultaneamente nos seus três níveis, ou seja, na ESTRATÉGIA, nos PROCESSOS e nas PESSOAS, além de dar bases para a estruturação do projeto, definindo a *Filosofia*, o *Formato* e as *Ferramentas* que serão utilizados no transcorrer dos trabalhos.

No próximo número abordaremos a visão sistêmica da organização, como ponto de partida para entender o contexto e as variáveis que influenciam no redesenho dos processos-chave do negócio, sob o título "Redesenho e gerenciamento de processos"

**(\*) Paulo Rocha é sócio-diretor da Rummler-Brache Group (RGB) do Brasil e professor associado da Fundação Dom Cabral.**