

### Orfanato de Funções Corporativas. Aberta a temporada para adoção!

**Existem Funções Corporativas vitais de grande impacto na Gestão Total do Negócio que não possuem um “dono” exclusivo, dedicado e responsável pela sua maturidade e sobrevivência!**

Mundo corporativo cruel! Em pleno século XXI e ainda temos funções corporativas vagando pelos cantos das empresas a espera de uma “alma bondosa” que queira resgatá-las. Quais? Todas as funções corporativas que demandam a formação de comitês, grupos de trabalho, forças tarefa, enfim, alguma mobilização temporária para realizar uma determinada missão funcional.

Certamente o exemplo mais absurdo é o **Planejamento Estratégico!** Ele não “mora” em lugar algum, não está sob a responsabilidade ou dedicação exclusiva de nenhuma Unidade Organizacional. Sempre é acionado por meio de comitês ou grupos de trabalho, na maioria das vezes com prioridade secundária nas agendas de seus integrantes, afinal, nunca é o alvo de possíveis avaliações de desempenho.

Mas, por que será que não existe nenhuma Unidade Organizacional para se dedicar exclusivamente a essa função tão vital para o negócio? É simples. Tem muita gente que acha que o Planejamento Estratégico é um projeto e por isso tem início, meio e fim. Talvez as pessoas pensem que ele se implanta, controla e atualiza sozinho ou que o mundo não vai mais mudar após a sua elaboração. Usualmente, o Planejamento Estratégico mobiliza todas as Partes Interessadas e demanda por competências estratégicas e específicas não muito desenvolvidas entre os gestores que ainda **não compartilham uma Linguagem de Gestão Universal.**

Outra função corporativa residente no orfanato é a **Gestão de Ativos de Conhecimento.** Sabemos que o acervo de ativos de conhecimento é a base de migração para modelos de “Empresa Cognitiva”. Todos os dias, desperdiçamos milhares de experiências que poderiam estar sendo registradas em formatos e meios digitais e reutilizadas para desenvolver inteligências superiores, humanas e corporativas. Às vezes, ficamos assistindo as experiências ainda residentes em ambientes tácitos (mente das pessoas) irem embora com seus respectivos hospedeiros para os braços da concorrência simplesmente pelo fato de que a responsabilidade pela gestão dos ativos supostamente perdidos não é nossa. Impressionante.

A Gestão de Ativos de Conhecimento não é uma função corporativa simples e fácil de administrar embora seja tradicional em ambientes corporativos. Apesar de tal fato, as empresas não desenvolvem as competências necessárias para uma efetiva gestão do acervo de conhecimentos corporativo. Enquanto isso, a torneira do desperdício está perigosamente aberta deixando vazar recursos escassos e até raros em relação ao Know-How do negócio. Isso ainda vai durar quanto tempo?

E quanto à função corporativa “**Gestão do Design do Negócio**”? Essa talvez seja a mais curiosa de todas. Muitas empresas ainda não tiveram o prazer de conhecê-la. Mas, de quem é a responsabilidade pela gestão do design de todos os elementos do Plano de Negócios? Em outras palavras, pelo hemisfério direito do cérebro corporativo? Cada um por si e Deus por todos? Essa é a estratégia?

A função “Gestão do Design do Negócio” juntamente com a função “Gestão de Operações do Negócio” constitui a Gestão Total do Negócio. Sem o alinhamento dessas duas funções é praticamente impossível tomar decisões rápidas e efetivas.

Por ser uma das funções corporativas recentemente identificada no “Córtex Corporativo”, localizada na camada de “Gestão” (vide [www.empresacognitiva.com.br/cortex.html](http://www.empresacognitiva.com.br/cortex.html)) demanda uma lista de competências extensa e bastante especialista, algumas muito difíceis de encontrar no mercado de talentos. Esta função é de suporte incondicional às aplicações de BIG DATA, DATA SCIENCE, REDES NEURAIS e TOMADA DE DECISÕES que usualmente dependem **do Reconhecimento de Padrões** para entender a “rastreadibilidade” de vários roteiros de informações.

E o que dizer sobre a função corporativa “**Gestão de Experiências de Consumo**”? A função que representa o “centro de gravidade” da competitividade da empresa. O principal produto desta função é a “Curva de Relacionamentos”, desenhada a partir do comportamento das franquias de relacionamento (atração, captação, retenção, etc.) desenvolvidas durante a produção de relacionamentos nas interações das empresas com as partes interessadas.

A gestão desta função baseada em “roteiros de design” (oportunidade de melhoria-requisito de consumo-conveniência de consumo-experiência de consumo) permite uma análise focada, transparente e precisa do significado e impacto de qualquer ação de qualquer parte interessada no cenário do ambiente de negócios.

As intervenções estratégicas no Design da Experiência Total do Consumidor (vide [www.mindwatcher.com.br](http://www.mindwatcher.com.br)) usualmente são rápidas, efetivas e cirúrgicas. Esta função pode ser considerada uma importante vantagem competitiva para Modelos de Negócios de qualquer natureza, pois é onde a empresa busca ser inovadora e diferenciada em relação à concorrência, por isso também exige um portfólio de competências diferenciado e caro. Quem é responsável por essa função na sua Empresa? Detalhe, a negligência na gestão dessa função não promove desperdícios, promove falências!

Uma função corporativa bastante famosa e residente há anos no nosso orfanato é a “**Gestão de Processos**”. Esta função já passou por várias tentativas de adoção seja pela área de Gestão de Pessoas, seja pela área de Tecnologia de Informação e Comunicação. Talvez essa função seja uma das maiores consumidoras de recursos operacionais do orfanato. Se vocês repararem, toda hora tem uma iniciativa isolada de “Mapeamento de Processos” promovida por alguma Unidade Organizacional da empresa. Como cada iniciativa atende a interesses específicos, o volume de retrabalho é enorme já que ela mobiliza a empresa inteira cada vez que acontece.

O problema ainda se agrava por que usualmente é produzida uma quantidade muito grande de documentos e por isso fica muito difícil de manusear e armazenar todo o material e por isso na maioria das vezes fica esquecido em algum lugar. Depois de um tempo, é preciso fazer tudo outra vez.

Apesar das pessoas terem participado de todo o processo de mapeamento, elas não atuam como a documentação sugere e às vezes nem tomam conhecimento dos resultados das iniciativas. O objetivo nunca é melhorar o desempenho dos processos e sim obter informações de interesse do patrocinador da iniciativa (interfaces, competências, riscos, compliance, níveis de serviços, recursos, custos, etc.).

O produto principal da função corporativa de “Gestão de Processos” é a gestão do Know-How do negócio da empresa. Isso não tem preço! É preciso ter alguém que assuma esta responsabilidade e que dedique todo o seu tempo a esse contexto. Isso vai exigir algumas competências essenciais mais o retorno sobre o investimento vai valer a pena!

Muitas iniciativas se baseiam em entrevistas com os donos ou executantes dos processos para obter as informações necessárias. Em artigos anteriores (vide artigo em <http://www.lbd-br.com/linkedin.html>) mostrei que não é a melhor maneira de fazer isso, os processos tem uma origem e é preciso seguir todo um roteiro a partir de lá, isto é, se quisermos fazer a coisa certa. Então, quem é o responsável pela Gestão de Processos na sua empresa?

Agora vamos abordar mais um “morador” desse orfanato repleto de celebridades, em outras palavras, funções corporativas de alto valor agregado para o negócio. Trata-se da função de “**Governança Corporativa**” que usualmente compreende os macroprocessos de Planejamento e Gestão corporativos, a Gestão Estratégica, Gestão de Riscos, Gestão de Respostas ao risco, Gestão de Compliance, Gestão de Controles Internos, Gestão do Código de Conduta Ética e Auditoria Interna.

Usualmente, a função Governança Corporativa é da responsabilidade da Presidência, Diretoria, Conselho e demais comitês. Embora tenha um papel muito importante na Gestão Total do Negócio, ela tem sido negligenciada nas últimas décadas dando lugar a desastres econômicos, ambientais e sociais.

A maioria das empresas ainda não possui uma função de Governança Corporativa formal que atue em todos os macroprocessos pertinentes, dando origem a um amplo espaço para a “vulnerabilidade”. Esta função mobiliza competências específicas e orientadas para o contexto de riscos do negócio e por isso deve ser continuamente monitorada. Sua empresa possui uma função de Governança Corporativa ativa?

## Conclusão

O córtex corporativo é formado por todas as funções corporativas inerentes ao negócio distribuídas em quatro grandes camadas. Se o orfanato abrigar qualquer função das camadas de **Processo de Negócio ou Fornecedores Internos** ligue o sinal vermelho, sua empresa vai quebrar e isso é uma questão de tempo.

Mas, se as moradoras atuais do orfanato pertencer às camadas **de Suporte Estratégico e Gestão**, sua empresa ainda pode se salvar se não demorar muito para entender o quanto está vulnerável.

Como vocês perceberam, não esgotei a possível população de funções corporativas que pode estar morando nos orfanatos das empresas de uma maneira geral. Falei sobre algumas capazes de deixar qualquer Gestor “arrepiaado” depois de refletir sobre o que foi dito.

Colocar uma função corporativa para funcionar e garantir seu bom desempenho envolve um grande investimento e muitos riscos. Um grande investimento porque é necessário treinar um grupo de profissionais em “um caminhão de competências específicas, raras e essenciais” para o negócio. Muitos riscos porque nada garante que os profissionais que você acabou de treinar terão a consciência de permanecer na sua empresa ao invés de abrir mão diante de propostas salariais tentadoras por parte da concorrência. É assim que o mundo funciona. Se você tiver que substituir alguém, vai gastar novamente muito dinheiro e tempo até colocar o substituto onde tudo parou.

Criar novas Unidades Organizacionais seria inviável em função do alto custo de crescimento e inchaço da estrutura organizacional da empresa.

Promover a adoção das funções corporativas pelas Unidades Organizacionais existentes criaria uma grande confusão de identidade corporativa.

Em época de crise e orçamento para contratação e treinamento escasso, as empresas estão preferindo contratar “Escritórios de Serviços de Gestão Empresarial” (<http://www.lbd-br.com/escrit%C3%B3rio.html>) prontos para responder as demandas do negócio e esvaziar todo o orfanato, assumindo as funções corporativas que lá se encontravam esquecidas.

Desta maneira, toda a responsabilidade pela disponibilidade das competências inerentes as funções corporativas demandadas pelo negócio será exclusivamente do escritório de serviços contratado, liberando a empresa para investir no seu próprio negócio. E aí? Qual o próximo passo?

Luiz Alberto Mendes Marques  
Business Designer  
LIVRE Business Design