



Estrutura organizacional, Liderança e Gestão de Pessoas

A maneira como uma empresa organiza sua estrutura pode impactar, positiva ou negativamente, a gestão de pessoas e a atuação das lideranças.

Como isso acontece? Vamos começar lá do início, quando as empresas são fundadas, quando ainda são pequenas, pois nesse estágio de negócio, as situações vivenciadas são muito similares.

Há pouca divisão de trabalho. As pessoas acabam fazendo de tudo um pouco. É comum o empresário cuidar da produção, das vendas, das finanças, da logística de entrega com uma equipe pequena para auxiliá-lo.

Nesse estágio, é mais fácil administrar o trabalho da equipe, é mais fácil perceber quem entrega mais. Também é mais fácil contagiar as pessoas com o sonho do fundador, ou o propósito do negócio. Também é mais fácil criar uma cultura!

Mas à medida que a empresa vai crescendo, o volume de trabalho vai aumentando, novas pessoas precisam ser contratadas e a equipe se multiplica!

É nesse ponto que começa a ser sentida, a necessidade de redefinir o formato de organização das equipes e de repensar a divisão dos trabalhos, pois o empresário não consegue mais fazer tudo sozinho ou gerenciar tudo sozinho. A maior parte das empresas em um determinado ponto de sua vida, faz esse movimento - o movimento da departamentalização.

Naturalmente os processos vão sendo agrupados e as áreas vão se formando num padrão tradicional de mercado: área de produção, área comercial, área administrativa-financeira etc.

Se por um lado a divisão da empresa em partes menores (departamentos, áreas, setores) facilite as atividades de gestão, muito frequentemente, isso acontece sem

Como a estrutura organizacional impacta a gestão de pessoas e influencia a atuação da liderança?

critérios bem fundamentados. A consequência é que tudo evolui, carregando deficiências que irão impactar negativamente a produtividade das pessoas e conseqüentemente, a produtividade da empresa.

Uma das deficiências é a tendência de isolamento entre as áreas e o surgimento das [barreiras departamentais](#). Quem já vivenciou o mundo corporativo já deve ter percebido que é muito

comum vermos áreas que não se relacionam bem, que até concorrem entre si, quando deveriam se unir para o alcance dos resultados da empresa.

Para que isso não aconteça, é preciso criar uma cultura integradora e depois trabalhar constantemente na manutenção dessa cultura. Uma cultura onde as pessoas se percebam como parte de uma estrutura maior. Onde as pessoas entendam que as áreas são partes que se complementam para formar um todo, que é a organização. E isso minha gente, é visão sistêmica. É preciso criar nas pessoas a consciência de que a organização precisa do trabalho integrado de todas as equipes, de todos os colaboradores.


E quanto maior a empresa, mais difícil será manter a cultura. Se quiserem saber mais sobre essas barreiras departamentais, sugiro a leitura do artigo "guetos corporativos", publicado na página de conteúdo do nosso site.

Agora, eu quero chamar sua atenção para um segundo fato decorrente da departamentalização. Quando a empresa se divide em partes menores, agrupando pessoas em áreas e setores, alguns profissionais vão sendo alçados à posição de liderança. O que é muito natural, pois para que um grupo seja realmente um time, precisa de uma liderança para "orquestrar as atividades de todos". Alguém que represente a empresa perante aquele grupo e faça o papel que até então era exercido pelo fundador. Um líder que consiga fazer com que todos trabalhem em conjunto pra alcançar um bom resultado coletivo.

É aqui que outra deficiência começa a tomar corpo. Os critérios para promover alguém à posição de liderança geralmente são equivocados. Promove-se para manifestar gratidão a alguém que participou da construção da história da empresa, promove-se alguém que demonstrou ser excelente profissional, desempenhando bem suas funções, apresentando um ótimo desempenho, promove-se para premiar com um degrau a mais na carreira, alguém que já está há na empresa há bastante tempo. Mas, muito embora, haja sinais claros de merecimento em todos esses casos, oferecer um cargo de liderança não é a melhor forma de reconhecimento, a menos que essas pessoas apresentem perfil adequado para ocupar essa posição.



A posição de liderança traz desafios muito peculiares e situações mais complexas. Uma coisa é o profissional executar muito bem suas próprias atividades e apresentar excelente desempenho. Outra, muito diferente é conseguir que um grupo de pessoas execute bem suas atividades, se comporte como um time e apresente um excelente resultado coletivo.

Pensando em todos esses desafios, lançamos a série de [Podcasts](#)  "Liderança e Gestão de Equipes". O objetivo é mergulhar nos meandros da liderança, falando sobre os papéis e responsabilidades, sobre métodos, recursos e ferramentas para que um profissional possa ser um líder realmente eficaz.

Se você achou esse conteúdo relevante, curta. Compartilhe na sua rede. Conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado.

